Comité de surveillance du ministre de la Défense nationale

Rapport d'étape II

- Restructuration de la Réserve de la Force terrestre

- Perfectionnement professionnel, éducation et leadership

Comité de surveillance du ministre de la Défense nationale

Minister of National Defence's Monitoring Committee

Juin 2003

L'hon. John McCallum
Ministre de la Défense nationale
101, Colonel By
Quartier général de la Défense nationale
Ottawa (ON) K1A 0K2

Monsieur le Ministre,

Au nom des Membres du Comité de surveillance, il me fait plaisir de vous présenter notre Rapport d'étape II sur la Restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT), ainsi que sur le perfectionnement professionnel, l'éducation et le leadership. Ce rapport vous est présenté, conformément à notre mandat visant à surveiller les progrès réalisés dans la mise en oeuvre de changements au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.

Veuillez agréer mes salutations sincères,

John A. Fraser
Président

222, rue Queen
Suite 701
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2
Site Web: www.frasercom.ca

222 Queen Street
Suite 701
Ottawa, ON
K1A 0K2
Website: www.frasercom.ca

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF ..... **IV**

RESTRUCTURATION DE LA RÉSERVE DE LA FORCE TERRESTRE (RRFT) **IV**

PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL, ÉDUCATION ET LEADERSHIP ... **VII**

RAPPORT D'ÉTAPE II **1**

INTRODUCTION **1**

ADMINISTRATION **4**

Décisions *4*
Situation *5*
Observations *5*

MOBILISATION, CONTINUITÉ HISTORIQUE ET PRÉSENCE DANS LA COMMUNAUTÉ **8**

Décisions *8*
Situation *9*
Observations *10*

CONDITIONS DE SERVICE **14**

Décisions *14*
Situation *14*
Observations *16*

CONFIANCE ET RESPONSABILITÉ **18**

Décisions *18*
Situation *19*
Observations *19*

CONSULTATION ET SURVEILLANCE **24**

Décisions *24*
Situation *24*
Observations *24*

PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL, ÉDUCATION ET LEADERSHIP **25**

CONTEXTE **25**

Observations *28*

ANNEXE A – MANDAT ET ÉNONCÉ DE POLITIQUE 33

Appendice 1 de l'Annexe A - Lettre de transmission de « Au service de la Nation » 37
Appendice 2 de l'Annexe A - Mandat de 1999 38

ANNEXE B – MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE – ORGANIGRAMME 39

ANNEXE C – SEUILS DE MOBILISATION 40

ANNEXE D – ACTIVITÉS DE CONSULTATION DU COMITÉ 41

ANNEXE E – LISTE DES ABBRÉVIATIONS 44

ANNEXE F – BIOGRAPHIES 46

L'honorable John A. Fraser 46
M. David J. Bercuson, Ph. D. 47
M. D. Bevis Dewar 48
Brigadier-général (ret.) Sheila A. Hellstrom 49
Major-général (ret.) Reginald W. Lewis 49

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Nous vous présentons le second rapport du Comité de surveillance du Ministre sur la restructuration de la Réserve de la Force terrestre. Nous avons été chargés par le ministre de la Défense nationale de surveiller la mise en oeuvre des recommandations approuvées par le gouvernement en ce qui a trait aux Réserves et au perfectionnement professionnel, à l'éducation et au leadership. Le présent rapport contient notre évaluation des progrès accomplis jusqu'au printemps 2003 quant à la restructuration de la Réserve de la Force terrestre et au perfectionnement professionnel, à l'éducation et au leadership.

Dans l'ensemble, le Comité est heureux de signaler que des progrès constants ont été observés dans de nombreux domaines. Il reste toutefois des poches d'activité qui nécessiteront une attention particulière.

Tout au long du présent rapport d'étape, vous trouverez nos observations détaillées sur les différentes questions soumises à notre surveillance. Ce sommaire exécutif souligne nos principales observations.

RESTRUCTURATION DE LA RÉSERVE DE LA FORCE TERRESTRE (RRFT)

Le 3 avril 2003, le ministre de la Défense nationale a annoncé le début de la Phase II de la restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT), conformément à l'Énoncé de politique du gouvernement du 6 octobre 2000. La Phase II de la RRFT permettra d'obtenir le financement nécessaire pour accroître le nombre de réservistes de l'Armée de terre de 750 durant l'exercice 2003-2004 et d'un autre 750 en 2004-2005. L'objectif global, dans les limites des contraintes touchant les ressources, est de porter l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre (la Milice) à 18 500 réservistes. Des sommes additionnelles seront réservées pour répondre aux besoins en équipement associés aux nouvelles capacités de la Réserve de l'Armée de terre. Le 13 mai 2003, le Ministre a répété que la « RRFT était un projet crucial et qu'il restait convaincu que la phase 2 allait permettre à la Réserve de l'Armée de terre de demeurer une institution nationale et de transformer son potentiel opérationnel afin de répondre aux besoins du Canada au XXI[e] siècle »[1].

Le Comité salue les grands efforts que continuent de faire le chef de l'état-major de l'Armée de terre (CEMAT), le lieutenant-général M.K. Jeffery, et le Bureau de gestion de projet (BGP) de la RRFT, sous la direction du major-général E.S. Fitch. En fait, le CEMAT a agi comme « chef de file du changement » pour la Réserve de l'Armée de terre et le BGP de la RRFT a rendu de loyaux services à titre de maître d'œuvre de la RRFT. Citons quelques-unes de leurs réalisations :

---

[1] *Hansard*, Numéro 084, 2003-04-03; et lettre de l'honorable John McCallum adressée à l'honorable John A. Fraser, 13 mai 2003 (disponible en anglais seulement).

- L'Armée de terre a réalisé son objectif de déterminer le rôle de la Réserve de l'Armée de terre (Milice) ;

- Conduite d'une ambitieuse série de consultations nationales avec des unités de la Milice et des dirigeants communautaires de certaines localités et régions métropolitaines et production d'une première version d'un plan de mobilisation des forces capable de permettre la mise à disposition de forces jusqu'au troisième seuil des quatre seuils de mobilisation soulignés dans le *Livre blanc sur la Défense* de 1994 ;

- Institutionnalisation du concept des groupes de travail consultatifs du commandement et des secteurs qui ont prouvé leur utilité en ce qui a trait au maintien de relations harmonieuses entre la Réserve et la Force régulière et à la promotion de la revitalisation de la Milice au XXI^{e} siècle ;

- Promotion du rôle des réserves de l'Armée de terre dans le maintien d'une présence fédérale autant que militaire dans la communauté. La sensibilisation de plus en plus grande des Canadiens à l'égard de ce que peut faire pour eux la Milice, à la lumière de récentes catastrophes naturelles, les a amenés à considérer la Réserve comme la première ligne de défense territoriale ;

- Amélioration du soutien aux opérations de la Réserve de l'Armée de terre grâce au déploiement de compagnies mixtes de la Réserve (CMR) sur les rotations de l'Opération Palladium en Bosnie à partir d'octobre 2002 ; et,

- Appui de l'introduction d'un certain nombre de nouvelles capacités qui répondent aux besoins de la Réserve de l'Armée de terre et qui ont déjà commencé à rapporter des dividendes à l'appui des opérations actuelles.

D'autres réalisations méritent également d'être soulignées :

- La seconde lecture du projet de loi C-17: *Loi sur la sécurité publique 2002*, le 20 novembre 2002. L'article 80 de ce projet de loi dit que « l'employeur de l'officier ou du militaire du rang de la force de réserve qui a été appelé en service lors d'un état d'urgence est tenu de le réintégrer à l'expiration de sa période de service » ; et,

- Le Projet d'emploi de la Force de réserve (PEFR), qui doit être achevé au printemps 2005, constitue le passage en revue le plus complet des politiques d'emploi de la Réserve effectué jusqu'ici.

Cependant, comme il fallait s'y attendre, un certain nombre de défis continuent de mériter une attention sérieuse :

- En dépit des efforts herculéens accomplis par certains, la véritable rationalisation du système de recrutement reste encore à faire. Le processus d'enrôlement demeure le plus grand problème touchant le recrutement de réservistes. Malheureusement, le CEMAT n'a jamais été vraiment habilité à se charger de tous les aspects du plan stratégique de la RRFT et, par conséquent, ne peut seul venir à bout des lacunes systémiques et de la paperasserie associées à l'enrôlement ;

- Le Groupe de recrutement des FC (GRFC), qui est principalement chargé d'attirer des candidats dans la Force régulière, relègue la Réserve aux lignes de côté. Des efforts plus consistants doivent par conséquent être faits pour vendre et promouvoir le service dans la Milice comme une vocation souhaitable en elle-même ;

- Bien que de nombreuses mesures progressives aient été prises pour améliorer la prestation de l'instruction de manière à convenir aux besoins des réservistes à temps partiel de classe A, la micro-gestion et l'ampleur de la paperasserie bureaucratique continuent d'étouffer les unités ;

- À l'heure actuelle, en ce qui concerne l'instruction de la Milice, des signes de frustration persistent, et la situation devra être étudiée. Au dire de bon nombre de réservistes, les cours se sont multipliés et durent généralement plus longtemps, au point qu'il faut maintenant compter un certain nombre d'années pour former un caporal et c'est encore plus long pour certains métiers spécialisés. Le système d'instruction a désespérément besoin de stabilisation : les changements continuels aux plans de cours, ajoutés aux nombreuses annulations de cours, ont également entraîné de sérieux retards sur le plan de l'instruction ;

- La question de l'équipement reste une préoccupation clé de la Milice et demeure un étalon de mesure important pour évaluer les progrès accomplis. Quand les groupes-brigades de la Milice ont comparé les quantités d'équipement distribuées, ils ont constaté que même si les dépenses avaient augmenté, la quantité réelle d'équipement mis à la disposition du personnel de la Réserve avait diminué. Le Comité réalise que bon nombre des initiatives visant à revigorer la Milice n'ont pas encore atteint les manèges militaires, et demeure préoccupé par le fait que la situation réelle au « front de taille » ne correspond peut-être pas exactement à ce qu'on perçoit dans les échelons supérieurs ;

- Dans le domaine de la mobilisation, le Comité demeure inquiet du fait que les FC ne possèdent pas de « capacité excédentaire » leur permettant d'intégrer de grandes quantités de réservistes en cas d'urgence. Du travail conceptuel, mais toutefois théorique, doit également être fait quant au quatrième seuil de mobilisation. Il est également nécessaire de procéder à d'autres études afin d'analyser les conséquences des missions de défense territoriale. L'élaboration d'un tel concept universel, d'une manière rationnelle et viable pouvant passer le

test du temps, demeure fondamentalement la responsabilité du Ministère et des FC – et non seulement de l'Armée de terre ;

- Étant donné que la plupart des communautés souhaitent que les unités locales de la Milice participent plus étroitement aux plans d'urgence, il est impératif que le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) commence à prévoir l'utilisation d'une Milice mobilisée, en gardant à l'esprit que cette dernière pourrait aussi avoir à participer à des déploiements outre-mer ;

- Bien que le travail de la Réserve dans l'ex-Yougoslavie a été jugé plus que satisfaisant, certaines questions nécessitent une attention immédiate. La plus importante de ces questions a trait au cas des réservistes qui souvent doivent abandonner un emploi, quitter l'école ou mettre fin à un bail de location pour suivre un entraînement préalable au déploiement sans être embauchés en bout de ligne ;

- Pour l'instant, les FC sont incapables d'évaluer le nombre exact de membres dans l'effectif de la Milice à n'importe quel moment ou de suivre avec *précision* l'affectation des fonds alloués à la Milice. Ces deux problèmes devront être traités *immédiatement* au moyen de meilleures procédures comptables. À cet égard, le Comité est heureux de la déclaration du ministre devant le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC) : « Il nous faut donc instituer des garanties, des mécanismes de transparence pour faire en sorte que les fonds voués aux réserves leur soient remis car il peut y avoir des glissements dans un sens comme dans l'autre. »[2]; et,

- Le Comité reste préoccupé par le fait que les recommandations du rapport Fraser, même si elles doivent servir de plan directeur gouvernemental pour la RRFT, n'ont pas été expliquées bien clairement par les autorités des FC et du Ministère. Avec la mise en oeuvre de la Phase II de la RRFT, il faudra que l'équipement et le financement suivent pour répondre aux besoins d'un nombre croissant de réservistes. Nous devrons être en mesure de leur offrir une formation stimulante et suffisante pour espérer les garder avec nous.

PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL, ÉDUCATION ET LEADERSHIP

À l'occasion de consultations récentes avec le CEMD, le SMA (RH-Mil), le commandant de l'Académie canadienne de la Défense (ACD) et le recteur du Collège militaire royal (CMR), le Comité de surveillance a acquis la conviction que la plupart des

[2] CPDNAC, Témoignage numéro 21, mercredi 9 avril 2003, p. 24.

préoccupations qu'il avait exprimées dans son *Rapport final 1999* avaient été prises en compte.

Un énoncé déterminant sur la politique en matière d'éducation intitulé *Perfectionnement professionnel : stratégie et directive du CEMD* a été rédigé depuis et mis en circulation pour commentaires.

Le 1er avril 2002, un projet révisé de Charte pour l'ACD a également été produit et le Comité a particulièrement apprécié entendre le CEMD indiquer clairement que le commandant de l'ACD relève directement de lui. La mission de l'ACD, qui doit être pleinement opérationnelle d'ici l'été 2004, est de soutenir les études permanentes et de promouvoir le perfectionnement professionnel de tous les membres des FC.

Le Comité estime que davantage d'importance aurait pu être accordée dans la Politique et dans la Charte au rôle que devraient jouer les universités canadiennes (outre le CMR ou le Collège des Forces canadiennes (CFC)) dans le processus d'éducation du corps d'officiers et du corps des MR.

Le Comité a reçu l'assurance qu'une pondération adéquate était en fait attribuée au facteur éducation par les conseils de promotion des officiers généraux et des amiraux en dépit de critères formels de notation numérique qui peuvent être interprétés dans le sens contraire.

Lorsque le ministre de la Défense, Douglas Young, a annoncé qu'un diplôme universitaire serait exigé pour l'obtention d'une commission d'officier, il a aussi indiqué que le Programme de perfectionnement professionnel des officiers serait amélioré et mis à niveau pour tenir compte du fait que la vaste majorité des officiers seraient titulaires d'un diplôme universitaire. Dans ce contexte, il va de soi que les officiers généraux devraient posséder des diplômes universitaires de plus hauts niveaux et de bonne qualité. Les lignes directrices du personnel mentionnent que, dans cette veine, la politique devrait s'étendre aux officiers des grades supérieurs afin qu'ils détiennent des diplômes de deuxième et troisième cycles. On présumait raisonnablement que la poursuite d'études supérieures augmenterait le niveau intellectuel du corps des officiers en encourageant *substantiellement l'étude bien au-delà de ce qui avait été la norme antérieurement* pour la plupart des officiers des FC. Pour ce qui est du programme de Maîtrise en études de la défense (MED) offert par le CMR conjointement avec le Cours de commandement et d'état-major (CCEM) du CFC, toutefois, le Comité voulait s'assurer qu'il réussissait le test d'un relèvement de la norme ou d'un programme d'études plus exhaustif que celui qui était associé avec le CCEM.

Le Comité se réjouit grandement d'entendre que des efforts sont consentis pour rehausser le corps professoral du CFC et, plus précisément sa composante militaire, à un degré élevé de distinction.

RAPPORT D'ÉTAPE II

INTRODUCTION

Nous sommes heureux de vous présenter notre deuxième rapport public sur la Restructuration de la Réserve de la Force terrestre, à l'intérieur duquel vous trouverez également notre premier rapport public sur le perfectionnement professionnel, l'éducation et le leadership depuis 1999.

Le projet de restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT) a vu le jour à la suite de la présentation de l'Énoncé de politique du gouvernement du Canada le 6 octobre 2000. L'importance de cet énoncé, pour lequel le ministre de la Défense nationale a obtenu l'accord du Cabinet, tient dans le fait qu'on y reconnaît que la Réserve de l'Armée de terre (la Milice) constitue un élément indispensable à la capacité militaire du Canada et qu'on y définit des paramètres précis quant à la forme que doit prendre la RRFT. On y confirme également la raison d'être de la Réserve de l'Armée, soit permettre la mobilisation de nos forces, et fournir des renforts individuels ou collectifs pour des opérations de maintien de la paix. Pour cela, la Réserve doit assurer une présence militaire adéquate dans 125 communautés au pays, pour garantir le cadre qui nous permettra d'augmenter l'effectif militaire au besoin. Plus précisément, l'énoncé de politique recommande de porter le nombre de réservistes à temps partiel à 18 500, *au minimum*, d'ici la fin de l'année financière 2005-2006.

Le 3 avril 2003, le ministre de la Défense nationale, l'honorable John McCallum, a réitéré cet engagement à la Chambre des communes en annonçant le début de la Phase II de la RRFT[1]. Le 9 avril 2003, devant le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC), il a déclaré qu'il était sérieux à propos de la Réserve et que la Phase II de la RRFT serait financée à même les sommes supplémentaires obtenues. Il a également indiqué que « cette deuxième phase a fait l'objet de longues discussions, mais elle n'avait pas encore été financée en dépit des vœux en ce sens exprimés par le gouvernement »[2]. Devant le même Comité, le ministre a ajouté que le gouvernement souhaitait accroître le rôle des réserves en ce qui a trait à la défense de la patrie et à la protection du pays contre les menaces terroristes. Comme il a dit, « à mon avis, c'est là un rôle naturel pour les réserves car il y a des unités de réservistes un peu partout au pays, notamment dans un grand nombre de petites villes. Nous sommes déterminés à aller de l'avant. »[3]. Le 13 mai 2003, le ministre McCallum a répété que « la RRFT était un projet

---

[1] *Hansard*, Numéro 084, 2003-04-03.
[2] Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC), Témoignage numéro 21, le mercredi 9 avril 2003, p. 23.
[3] *Ibid.*

crucial et qu'il restait convaincu que la phase 2 allait permettre à la Réserve de l'Armée de terre de demeurer une institution nationale et de transformer son potentiel opérationnel afin de répondre aux besoins du Canada au XXI[e] siècle »[4].

Le lien obligatoire entre l'annonce d'une politique gouvernementale et sa mise en oeuvre stratégique n'a pas toujours été bien reconnu au sein du ministère de la Défense nationale (MDN), des Forces canadiennes (FC), et même parfois de l'Armée de terre. Dans la section « Rôle du ministre en matière de politique » du site Web du Directeur général des Affaires publiques, on peut lire : « Une fois que le Ministre ou, au besoin, le gouvernement, a pris une décision, c'est aux Forces canadiennes et au Ministère qu'il revient de prendre les mesures voulues pour y donner forme »[5]. Une politique gouvernementale devrait entraîner une mise en oeuvre stratégique. La distinction est importante car elle signifie que les objectifs de la politique doivent être atteints.

L'énoncé de politique du 6 octobre 2000 stipule sans équivoque que les dix recommandations du rapport Fraser[6] serviront de plan directeur au gouvernement pour la RRFT et que le plan stratégique du lieutenant-général (lgén) M.K. Jeffery pour la RRFT[7] constituera la *première* étape de leur mise en oeuvre. L'énoncé du 6 octobre précise également que le plan stratégique permettra d'apporter des solutions à certains problèmes soulevés dans le rapport Fraser concernant la Milice et qu'il constituera le fondement des politiques à venir concernant l'emploi de nos citoyens soldats à temps partiel (on dit dans ce rapport « que nous avons besoin de ces derniers comme jamais depuis la Deuxième Guerre mondiale »). Le plan stratégique prévoit deux phases : la Phase I, qui doit être financée à même les ressources existantes, et qui doit permettre d'atteindre un effectif de 15 500 personnes d'ici la fin de mars 2003; et la Phase II, qui doit être financée à partir de ressources additionnelles, et qui doit permettre d'atteindre un effectif de 18 500 personnes d'ici mars 2006. Le problème avec ce plan, d'un point de vue politique, c'est qu'il n'offre aucun engagement catégorique à l'égard de la mise en oeuvre complète de la politique (qui est d'atteindre un effectif de 18 500 personnes d'ici 2006)[8]. On ne semble pas reconnaître que la politique exige une réponse du Ministère et non juste

---

[4] Lettre de l'honorable John McCallum adressée à l'honorable John A. Fraser, 13 mai 2003 (disponible en anglais seulement).

[5] Site Web du Directeur général des Affaires publiques, 2002-12-10, Ministre de la Défense nationale, « Rôle du Ministre en matière de politique », http://www.forces.gc.ca/site/minister/fr/authority/oatoc_f.htm (qui reprend le « Rôle du Ministre en matière de politique » indiqué dans *Autorité, Responsabilité et reddition de comptes*, Rapport de l'honorable M. Douglas Young's au premier ministre, 25 mars, 1997, p. 5-6).

[6] *Au service de la nation : Citoyens soldats du Canada pour le XXIe siècle : Rapport présenté au ministre de la Défense nationale, l'honorable Art Eggleton*, 19 mai 2000, préparé par le président, l'honorable colonel John A. Fraser, avec l'aide de ses collègues, MM. D. Bevis Dewar et David Bercuson (voir Appendice 1 de l'Annexe A). Ci-après nommé le rapport Fraser.

[7] *Plan stratégique de restructuration de la Réserve de la Force terrestre*, septembre 2000 (signé par le général J.M.G Baril, chef d'état-major de la Défense (CEMD) et Jim Judd, sous-ministre (SM). Le lgén Jeffery était à ce moment chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT) et commandant de l'Armée de terre.

[8] Voir *Plan stratégique de restructuration de la Réserve de la Force terrestre*, septembre 2000, p. 2-41, où on dit que « les objectifs de croissance de la phase 2 n'ont pas encore été identifiés ».

une réponse de l'Armée de terre, parce que seule une réponse du Ministère permettra de réaffecter les budgets nécessaires pour répondre à l'objet de la politique.

Comme les dossiers l'indiquent, la politique gouvernementale sur cette question date de 1995, quand le ministre de la Défense nationale David Collenette a constitué la Commission spéciale sur la restructuration de la Réserve (CSRR), présidée par l'ancien juge en chef Brian Dickson. À ce moment, la CSRR devait respecter un décret voulant qu'il ne faille pas envisager un effectif de plus 14 500 réservistes. Le ministre Collenette considérait toutefois que ce plafond n'était pas réaliste, et a plus tard rendu une décision de principe prévoyant une Réserve comptant entre 18 500 et 20 500 personnes. Ce chiffre a été confirmé dans les déclarations subséquentes du ministre de la Défense Doug Young et, le 6 octobre 2000, le ministre de la Défense Art Eggleton réitérait la politique gouvernementale actuelle en annonçant l'engagement de « porter le nombre de réservistes à temps partiel, d'ici la fin de l'année financière 2005-2006, à 18 500, au minimum » (voir Énoncé de politique à l'Annexe A).

En affirmant que les recommandations Fraser serviraient de plan directeur pour la RRFT, l'Énoncé de politique du gouvernement du Canada du 6 octobre 2000 précisait également les conditions préalables de la phase II de la restructuration, dont voici un aperçu :

- corriger « ce qui ne va pas » dans le fonctionnement de la Milice sur les plans tels que l'administration, le recrutement et l'enrôlement ;
- augmenter l'effectif de la Milice pour atteindre l'objectif établi dans la politique du gouvernement (soit de 18 500 réservistes à temps partiel de classe A d'ici mars 2006) ;
- élaborer une structure des forces à partir d'un plan de mobilisation nationale, plutôt que d'un plan de l'Armée de terre ;
- expliquer, en termes simples, les nouveaux rôles et fonctions ;
- repenser les conditions de service ;
- réexaminer les recommandations de la CSRR que le Ministère n'a pas approuvées, en tenant compte des nouvelles capacités requises auxquelles fait allusion le document du VCEMD *Repenser la Force Totale : Aligner l'Équipe de la Défense en prévision du XXI^e siècle*, publié le 26 novembre 1999 ;
- maintenir la présence de la Réserve dans les communautés.

Toutefois, comme l'indique l'organigramme du Quartier général de la Défense nationale (QGDN) donné à l'Annexe B, bon nombre des champs de compétence mentionnés ci-dessus dépassent l'autorité du chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT) ou du commandant de l'Armée de terre. Nommons, par exemple, le plan de mobilisation national (VCEMD), l'enrôlement conditionnel (sous-ministre adjoint (Ressources

humaines – Militaires) (SMA (RH-Mil) et juge-avocat général (JAG)), le recrutement et les conditions d'engagement (également SMA (RH-Mil)), et le rapport annuel sur la Réserve (CEMD). C'est pourquoi il est essentiel que les cadres supérieurs des FC et du Ministère reconnaissent la primauté de la politique et appuient la revitalisation de la Réserve de l'Armée de terre.

Le présent Rapport d'étape II sur la RRFT contient les observations du Comité de surveillance relativement aux progrès accomplis dans la Phase I depuis le Rapport d'étape I de février 2002. Il est le reflet des consultations du Comité de surveillance menées auprès du 33^{e} Groupe-brigade du Canada (GBC) d'Ottawa le 30 novembre 2002, du 32 GBC de Toronto le 8 février 2003, du 31 GBC de London le 9 février 2003, du 38 GBC de Winnipeg le 11 avril 2003 et du 41 GBC de Calgary le 12 avril 2003. Il repose aussi sur des renseignements obtenus de diverses sources, notamment sur des commentaires d'officiers de la Force régulière et de militaires du rang (MR) recueillis durant la visite faite par le Comité de surveillance, du 17 au 24 février 2003, à la 11^{e} rotation de « l'Opération Palladium » (Bosnie), la Compagnie mixte d'infanterie de la Réserve. De plus, le directeur de la recherche du Comité de surveillance a aussi rendu visite à la Compagnie mixte de la réserve (12^{e} rotation) à Winnipeg le 28 janvier 2003.

ADMINISTRATION

DÉCISIONS

Recommandation Fraser #1: Des mesures devraient être prises et annoncées afin de régler les problèmes chroniques dans l'administration du système des réserves.

- Recrutement : il faudrait donner plus de souplesse et de pouvoir aux autorités locales de la réserve, pour qu'elles puissent concevoir une publicité adaptée aux conditions et aux besoins locaux et capable d'atteindre les groupes locaux visés.
- Enrôlement : il faudrait simplifier et alléger le processus d'enrôlement et permettre l'enrôlement conditionnel.
- Formation : il faudrait établir des normes à atteindre pour les niveaux de qualification, et donner aux commandants locaux la responsabilité de les appliquer. Il faudrait accepter une équivalence civile aux cours du MDN lorsque c'est possible. Il faudrait permettre une formation plus importante au niveau des unités et faciliter cette formation à l'aide de matériel et d'équipement didactiques (incluant la formation automatisée). Là où la centralisation de la formation est essentielle, la formation devrait être prévue en fonction de la disponibilité des réservistes; il faudrait ne pas annuler les cours une fois l'horaire déterminé.
- Administration : il faudrait libérer les unités locales et leurs commandants du fardeau que constitue toute la paperasserie administrative.

103-05377/

- Rémunération : il faudrait éliminer les irritants qui restent dans le processus de rémunération.

SITUATION

Les cinq éléments de cette décision ont fait l'objet d'une attention considérable, reflet de l'intérêt qu'y consacre le CEMAT et de son influence personnelle. Notamment, les FC et les états-majors des armées ont fait montre d'un intérêt accru à l'égard des problèmes de la Réserve et des efforts ont été faits en vue de produire des politiques favorables relatives au recrutement et au personnel de la Réserve, entre autres dans le cadre du Projet d'emploi de la Réserve et du Projet sur les leçons apprises en matière de recrutement. Le modèle de financement de la Réserve de l'Armée de terre (MFRAT) a également été ajusté de manière à tenir compte de la réalité, soit dix groupes-brigades du Canada (GBC) au lieu de sept. Le tableau d'effectifs de la Réserve de l'Armée de terre a été modifié afin de le rendre plus flexible et plus apte à répondre aux besoins et à s'adapter aux changements[9]. Le Groupe de recrutement des FC (GRFC) du Comité de surveillance de la production du personnel a élargi son mandat afin d'inclure une représentation de la Réserve en plus de traiter de ses problèmes de recrutement. Le Plan stratégique de contingentement des FC produit par la Direction des besoins en ressources humaines militaires du SMA (RH-Mil) a également été amélioré en ce qui a trait aux chiffres de la Réserve pour chaque environnement, sur le plan national et local. La prestation de l'instruction a été ajustée afin de tenir compte de la réalité du service de réserve à temps partiel. Pour améliorer la prestation de l'instruction, on a notamment divisé les cours en blocs ou modules plus courts afin de tenir compte de la disponibilité des réservistes à temps partiel de classe A, en plus de mettre en oeuvre des « normes d'aptitude au combat » fondées sur les « niveaux de capacité essentiels (NCE) »[10]. Plus récemment, on a signalé que les niveaux d'attrition étaient passés de 30 p. 100 à moins de 20 p. 100.

OBSERVATIONS

Bien que des efforts aient été faits pour améliorer le système de recrutement de la Réserve, beaucoup reste à faire. L'Armée de terre ne dispose pas de l'autorité nécessaire pour régler les problèmes d'insuffisances systémiques et la bureaucratie associé à l'enrôlement – qui comporte de nombreuses étapes comme la demande, les entrevues, les

[9] Le Projet d'emploi de la Réserve a été mis sur pied afin de remanier et d'améliorer les politiques et les pratiques qui concernent l'emploi, l'éducation et l'instruction des membres de la Réserve. L'Armée visait à donner beaucoup plus de transparence au programme de la Réserve en créant le Modèle de financement de la Réserve de l'Armée de terre (MFRAT) et le Tableau d'effectifs de la Réserve de l'Armée de terre, qui seront liés aux Tableaux d'équipement de campagne de la Réserve de l'Armée de terre. *Plan stratégique de restructuration de la Réserve de la Force terrestre*, septembre 2000, p. 2-37, 2-39.

[10] B-GL-300-008 *Training Canada's Army*, p. 22 (disponible en anglais seulement).

tests d'aptitudes, l'examen médical, les vérifications approfondies de la fiabilité, les évaluations de la condition physique, la vérification des emplois antérieurs et la sélection des postes – demeure exagérément encombrante. Le Comité reconnaît que bon nombre de recruteurs, de la Force régulière et de la Réserve, ont travaillé très fort afin de réduire la durée de traitement des demandes. Néanmoins, de nombreuses unités continuent de faire état d'une période de traitement pouvant aller jusqu'à deux mois. Tout problème à n'importe quelle étape du processus de recrutement signifiera que le recrutement sera plus long. Les histoires de dossiers d'application si long à traiter que des recrues potentielles finissent par en avoir assez d'attendre continuent d'être légion. Le malheur, c'est que les citoyens canadiens découragés par un processus de recrutement inefficient ne se représenteront probablement plus jamais. L'insistance aveugle à l'égard de l'examen médical centralisé demeure une pierre d'achoppement majeure du processus d'enrôlement, même si ce problème pourrait être facilement réglé en décentralisant l'examen médical pour le confier à des médecins ou à des centres médicaux civils. Cependant, le Comité a récemment été informé par le Bureau du JAG qu'il fallait pour s'assurer que tout citoyen canadien faisant une demande pour devenir membre de la Réserve soit « traité équitablement partout au pays »[11], que chaque dossier médical soit révisé et approuvé de manière centralisée. Cela constitue une pratique qui pourrait difficilement être défendue en cas d'urgence ou de guerre. Le fait que la recommandation du commandant de l'Armée de Terre datée du 19 novembre 2001[12] de rationaliser l'étape de l'évaluation médicale dans le processus d'enrôlement n'ait pas été mise en oeuvre par le SMA (RH-Mil) atteste des limites de l'autorité de ce dernier. Le commandant de l'Armée de terre, en bref, n'a jamais vraiment possédé les pouvoirs nécessaires pour mener à bien tous les aspects du Plan stratégique de RRFT. Il ne peut que suggérer qu'on se conforme à ce plan et non l'obliger.

Entre autres empêchements à la rationalisation du système d'enrôlement, il faut également tenir compte des subtilités du test d'aptitude. Apparemment souvent annulé pour des raisons liées au niveau d'éducation antérieure (peut-être parce que des professionnels comme les ingénieurs électriciens l'ont échoué), son applicabilité universelle et même pratique n'est pas entièrement claire. Même s'il ne fait aucun doute qu'il permet aux FC de faire un meilleur usage de leurs ressources dans la dotation des groupes professionnels militaires, il faut se demander si l'administration centralisée d'un tel test, qui demeure complexe d'un point de vue scientifique, serait pratique en cas d'urgence ou de guerre. Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'il représente (comme c'est le cas pour l'examen médical centralisé) un manque flagrant d'urgence à reconnaître tout besoin potentiel d'expansion ou de mobilisation des forces dans l'avenir. Il démontre aussi que lorsque les politiques des FC ne sont pas travaillées selon les perspectives de la Réserve, elles ne peuvent être corrigées par l'Armée de terre seule. Elles requièrent une intervention du Ministère qui, dans le cas qui nous intéresse, tarde à venir.

---

[11] Juge-avocat général 1000-23 (JAG), 6 mai 2003 (disponible en anglais seulement).

[12] Le 19 novembre 2001, le commandant de l'Armée de terre a fait parvenir une lettre à l'organisation chargée de l'administration du personnel des FC, le SMA (RH-Mil), dans laquelle il fait des recommandations précises quant à la manière de rationaliser le processus d'enrôlement. Il a particulièrement mis l'accent sur l'étape de l'évaluation médicale (disponible en anglais seulement).

Le rôle du Groupe de recrutement des FC (GRFC) demeure un autre exemple typique de la situation parce qu'il relègue la Réserve aux lignes de côté. Le GRFC n'a pas pour mandat d'attirer des candidats vers la force de Réserve. Le GRFC a plutôt pour mandat de fournir aux FC du personnel hautement qualifié, ou ayant le potentiel pour le devenir. Ses principales responsabilités sont d'attirer et d'enrôler des candidats pour la Force régulière et de leur fournir une instruction de base. En revanche, le GRFC appuie les forces de réserve (composées de la Réserve de la Force navale, de la Réserve de la Force terrestre, de la Réserve de la Force aérienne, de la Réserve des communications et du Cadre des instructeurs de cadet) en traitant les demandes des candidats de manière à s'assurer une norme d'enrôlement uniforme dans l'ensemble des FC[13]. Sauf quelques exceptions, les unités de la Réserve sont laissées largement responsables d'attirer le personnel dont elles ont besoin et de lui fournir une instruction de base. Même si cette décentralisation du recrutement a été accueillie avec ferveur, l'imposante capacité administrative nécessaire au soutien de cette décentralisation n'a pas toujours suivi. En fait, les Détachements de recrutement des FC ne sont ouverts que de 8 h à 16 h, du lundi au vendredi. Ils ne sont pas ouverts les soirs ni les fins de semaine, même si c'est à ces périodes qu'il serait plus facile de recruter des soldats à temps partiel qui travaillent le jour. Cela, bien sûr, reflète bien l'orientation principale du GRFC, qui est tourné vers la Force régulière.

Il ne fait aucun doute que le processus d'enrôlement reste le principal problème touchant le recrutement des réservistes. Cela est d'autant plus malheureux qu'on a répété au Comité, consultation après consultation, que la Milice n'avait aucun problème à attirer des citoyens canadiens pour servir la nation à temps partiel, avec des périodes de service consacrées à des déploiements outre-mer. Le problème n'est pas d'attirer des recrues, dont un bon nombre sont refusées, mais de les enrôler. De plus, il ne faudrait pas ignorer le fait que la Milice reflète mieux la diversité ethnique du Canada que la Force régulière. Dans une large mesure, le problème du recrutement des réservistes se résume à une question d'attitude et de volonté. Si la volonté était vraiment là, le problème pourrait être réglé. Il serait tout à fait réalisable d'avoir une Milice orientée sur les capacités opérationnelles et capable de réunir des formations de défense territoriale et des corps expéditionnaires substantiels. Aucune armée ne peut prétendre à une vision plus puissante et plus convaincante que celle qui prend sa source chez la population – quand on regarde une telle armée, on se voit soi-même. Il existe donc de très bonnes raisons pour vendre et promouvoir le service dans la Milice comme une vocation souhaitable en elle-même.

À cet égard, il faut souligner que la seule véritable différence entre un membre de la Force régulière et un réserviste a trait au temps d'entraînement, et que le temps de service n'est pas aussi crucial que le temps d'entraînement durant les opérations ou en temps de guerre. Le fait d'appartenir à la Force régulière ne fait pas nécessaire d'une personne un expert de la profession des armes. En fait, de nombreux observateurs diraient qu'une part beaucoup trop importante du service régulier est consacrée à des questions qui n'ont strictement rien à voir avec l'emploi de la force des armes dans des scénarios

[13] Voir la brochure du GRFC, *Vous faites la différence!* (septembre 2002).

stratégiques, opérationnels et tactiques. La grande force de la Réserve de l'Armée de terre est qu'elle est orientée sur les capacités opérationnelles : la majorité des réservistes s'y joignent non pas pour pousser le crayon dans un bureau, mais pour pratiquer la profession des armes dans des exercices de tir extérieurs, des exercices de combat et des opérations, si possible. Ils veulent et ils devraient recevoir ce type d'instruction militaire « difficile » au manège militaire de leur unité ou le plus près possible de leur unité d'appartenance les soirs de rassemblement et les fins de semaine. Mais ici encore, la queue administrative trop souvent commande à la tête opérationnelle. La micro-gestion et l'ampleur de la paperasserie bureaucratique continuent d'étouffer les unités. En même temps, il faudrait revoir le concept des centres d'instruction comme Meaford, qui devait à l'origine servir à la Milice, mais qui n'a jamais réussi à fonctionner *principalement* les fins de semaine, pour soutenir l'instruction des réservistes.

Dans son Rapport d'étape I, le Comité était heureux de signaler que le système de solde était maintenant satisfaisant et que ses consultations n'avaient révélé aucun obstacle au paiement du salaire des soldats.

MOBILISATION, CONTINUITÉ HISTORIQUE ET PRÉSENCE DANS LA COMMUNAUTÉ

DÉCISIONS

Recommandation Fraser #2: Reconnaître la légitimité des étapes 3 et 4 de la mobilisation comme faisant partie du processus de planification, ainsi que la nécessité que la structure des réserves puisse la soutenir. Préparer un plan national de mobilisation en tant que fondement pour la restructuration. Ces recommandations cadrent avec le *Livre blanc sur la Défense* de 1994 et les recommandations de la CSRR, et permettront de garantir aux réservistes qu'ils ont un rôle autre que servir de renfort aux opérations courantes.

Recommandation Fraser #3: Fournir un aperçu général des rôles proposés pour les réserves, y compris une introduction aux rôles non traditionnels. Expliquer en termes logiques pourquoi ces changements sont nécessaires en vertu des conditions actuelles et futures. Garantir que la plupart des unités de combat seront conservées, même si certains changements s'avéreront nécessaires pour leur assurer une taille convenable (p. ex. : regroupement tactique de certaines unités tout en conservant leurs emblèmes traditionnels).

SITUATION

L'Armée de terre a réalisé son objectif de déterminer le rôle de la Réserve de l'Armée de terre :

> « Au sein de l'Armée de terre, la Réserve (Milice) fournit le cadre de la mobilisation, sert de lien entre l'Armée de terre et les Canadiens et permet le renforcement dans les Forces canadiennes. [Par « renforcement », on entend la mise à disposition de capacités supplémentaires (profondeur) et complémentaires (diversité)][14]. »

Ayant défini un rôle clair pour la Réserve de l'Armée de terre, le bureau de gestion de projet (BGP) de la RRFT, conformément à la directive du CEMAT, a coordonné une ambitieuse série de consultations nationales avec des unités de la Milice et des dirigeants communautaires de certaines localités et régions métropolitaines. Entre octobre 2002 et février 2003, un total de 17 séances de consultations ont été menées dans le Secteur de l'Ouest de la Force terrestre (SOFT), 23 dans le Secteur du Centre de la Force terrestre (SCFT), et une séance de consultation majeure combinée a eu lieu dans le Secteur de l'Atlantique de la Force terrestre (SAFT). L'objectif de ces consultations auprès de la communauté élargie des réservistes et de la population en général était de permettre la définition de missions et de tâches précises pour les unités et les formations de la Réserve, de concert avec la stratégie de l'Armée de terre et du Ministère intitulée *Façonner l'avenir de la défense canadienne : une stratégie pour l'an 2020*. On a ainsi commencé par attribuer des missions et des tâches vers le bas puis, après examen détaillé, coordonné leur confirmation vers le haut. Dans l'ensemble, l'initiative a connu un succès retentissant, et le CEMAT et le BGP de la RRFT doivent être félicités pour cela.

Ce processus consultatif a donné lieu notamment à l'élaboration d'une première version d'un plan de mobilisation des forces capable de permettre la mise à disposition de forces jusqu'au troisième seuil des quatre seuils de mobilisation soulignés dans le *Livre blanc sur la Défense* de 1994. L'élaboration de ce plan de mobilisation provisoire, décrit comme les « fondations sur lesquelles on pourra bâtir », représente finalement des progrès concrets vers la réalisation des recommandations 4[15] et 5[16] de la CSRR de 1995. En attribuant des missions et tâches précises pour la mobilisation d'environ 40 000 citoyens soldats en cas d'urgence, ce plan va également permettre d'une certaine façon de répondre aux exigences de l'après 11 septembre en matière de défense territoriale. Il faut une fois de plus féliciter le CEMAT et le BGP de la RRFT pour avoir pris cette initiative très importante dans un secteur longtemps négligé.

---

[14] 1901-6-1 (CEMD) Directive de planification d'état-major 010/02 *Mission et tâches de la Réserve de l'Armée de terre*, 15 août 2002, p. 3. Cet énoncé de rôle a été approuvé dans le document du CEMD du 11 juin 2002 – *Rôle de la Réserve de l'Armée de terre*. Ce rôle cadre avec celui défini dans l'Énoncé de politique du gouvernement du Canada du 6 octobre 2000.

[15] Qu'un plan de mobilisation nationale doit être rédigé et mis en place aussitôt que possible.

[16] La définition des étapes 3 et 4 de la mobilisation doivent être amendées immédiatement afin de clairement définir les rôles de la Force de réserve, surtout la Milice, comme fondement du recrutement, de l'instruction et de la mise à disposition d'unités dûment formées.

Des progrès impressionnants ont aussi été faits du côté du soutien aux opérations offert par la Réserve de l'Armée de terre. Des changements ont été apportés aux modèles de déploiement à l'occasion de la 9e rotation de « l'Opération Palladium » en Bosnie (octobre 2001 – mars 2002), alors qu'un certain nombre de sections d'infanterie de la Réserve ont été intégrées au groupement tactique du 3e Bataillon, Royal 22e Régiment (R22eR), et déployées avec ce dernier. La 10e rotation (mars – octobre 2002) a vu le déploiement de pelotons mixtes de réservistes dûment formés intégrés au groupement tactique du 2e Bataillon du R22eR. En octobre 2002, une compagnie mixte de la Réserve (CMR) a été déployée avec le groupement tactique du 1e Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry (PPCLI), sur la 11e rotation. Cette compagnie était presque entièrement composée de réservistes, et commandée par des réservistes, à l'exception de trois membres de la Force régulière, ce qui indique bien que les commandants et chefs de la Réserve sont plus que capables d'exploiter leur instruction et leur expérience à l'appui des opérations des FC. Alors que les sections et pelotons des rotations précédentes utilisaient des véhicules blindés légers (VBL) III, tout comme les éléments supplémentaires des autres compagnies du groupement tactique, la CMR a été déployée en vertu d'un nouveau concept et équipée de véhicules de patrouille légers. La CMR, basée à l'extérieur de Bihac, a été chargée de surveiller une importante zone urbaine, défi qu'elle a relevé d'une manière très professionnelle. Une seconde CMR, servant avec le groupement tactique du 2e Bataillon, PPCLI, sur la 12e rotation, a été déployée en mars 2003 et une troisième CMR sera déployée avec le groupement tactique, Royal Canadian Dragoons, sur la 13e rotation en septembre 2003. Le CEMAT a également récemment annoncé qu'il espérait déployer un groupement tactique entièrement de la Réserve quelque part dans l'avenir.

Actuellement, on peut également trouver des réservistes de l'Armée de terre occupant des postes clés au sein du Quartier général de la Force de stabilisation à Zagreb, du Quartier général de la Brigade multinationale (nord-ouest) (BMN NO) à Banja-Luka, et de l'Élément de soutien national du Canada. Notamment, un capitaine de la Réserve canadienne agit actuellement comme officier responsable des opérations psychologiques (OPSPSY) pour la BMN NO, et un colonel de la Réserve a, pour la première fois, été nommé pour commander la Force opérationnelle en Bosnie-Herzégovine composée d'environ 1200 militaires et 250 employés civils canadiens[17]. Un brigadier-général réserviste a de plus assumé le commandement de la Force opérationnelle interarmées en Asie du Sud-Ouest, dont le Quartier général est logé au même endroit que le U.S. Central Command HQ à la base aérienne MacDill, près de Tampa, en Floride.

OBSERVATIONS

Comme on l'a mentionné plus haut, l'Armée de terre fait des progrès relativement à la revitalisation de sa Réserve et à la mobilisation de réservistes pour des missions de défense territoriale ou des déploiements à l'étranger.

[17] Le colonel Peter Atkinson a remis les rênes du commandement au colonel Greg Gillespie le 2 avril 2003.

Le Comité demeure inquiet, toutefois, des rapports faisant état que les FC ne possèdent pas de « capacité excédentaire » lui permettant d'intégrer des réservistes durant les périodes régulières de l'hiver et du printemps. Ce problème couve depuis des années et doit être résolu si l'on veut obtenir une capacité élargie pour soutenir la mobilisation. Une solution intéressante a été proposée, soit d'établir des centres de mobilisation et de rotation pour l'intégration et le déploiement de citoyens soldats volontaires. Ces centres auraient besoin d'un état-major de l'intégration, incluant un personnel médical, et nécessiteraient le traitement d'enrôlements conditionnels, l'acceptation de périodes d'engagement peut-être plus courtes et l'amélioration du traitement médical. Considérer aujourd'hui l'établissement de tels centres, dotés d'un personnel médical réserviste, permettrait non seulement de traiter de l'éventualité d'une mobilisation avant le fait, mais aussi de régler d'une certaine façon les problèmes d'enrôlement actuels.

Le Comité se sent tenu de rappeler que le *Livre blanc sur la Défense* de 1994 parle de quatre seuils de mobilisation : Seuil 1, Constitution de la force; Seuil 2, Amélioration de la force; Seuil 3, Expansion de la force; Seuil 4, Mobilisation nationale (Voir Annexe C). Le plan de mobilisation provisoire, tout en étant un travail en cours hautement souhaitable, reste essentiellement un plan de l'Armée de terre. Du travail conceptuel, mais toutefois théorique, doit également être fait quant au quatrième seuil de mobilisation. Il est également nécessaire de procéder à d'autres études afin d'analyser les conséquences des missions de défense territoriale. L'élaboration d'un tel concept universel, d'une manière rationnelle et viable pouvant passer le test du temps, demeure fondamentalement la responsabilité du Ministère et des FC – et non seulement de l'Armée de terre. Ce n'est que lorsque la Défense aura exposé les besoins et les attentes du Canada à l'égard de ses militaires, pour tous les seuils de mobilisation, que les Canadiens et le gouvernement auront l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées quant aux besoins de défense du Canada dans l'avenir.

Le Comité est heureux de constater que des directives ont été publiées afin de redéfinir le rôle et l'objectif de la Réserve supplémentaire (Rés supp) et de mettre en oeuvre une restructure mise à jour d'ici la fin de 2003. La Rés supp, avec un effectif de 56 671 membres au 25 avril 2003, est composée d'anciens militaires qui pourraient être rappelés en service actif en cas d'urgence. Des spécialistes civils peuvent également s'enrôler dans la Rés supp en cas de besoin précis. Le résultat de cette restructure, que le Comité surveillera avec intérêt, sera une Rés supp répondant mieux aux besoins opérationnels actuels et futurs[18].

Il est bon de répéter, comme l'a avancé le rapport Fraser, que répondre aux besoins opérationnels courants est une tâche importante de la Réserve de l'Armée de terre, mais que cela doit être fait de concert avec le maintien du cadre nécessaire à l'expansion de la force au besoin. En fait, ce cadre est ce qui fournit la capacité nécessaire au renforcement des unités de la Force régulière et des opérations nationales. Le renforcement des unités

[18] *Défense nationale, Budget des dépenses 2003-2004, Partie III – Rapport sur les plans et les priorités*, p. 48.

de la Force régulière qui manquent de personnel et la mobilisation, ou l'expansion des unités de la Force régulière et de la Réserve, sont des activités complémentaires et non concurrentielles. Cela dit, il est clair que les déploiements de renforts individuels et d'unités d'appoint structurées de la Milice dans des opérations donnent aux réservistes l'occasion d'acquérir une véritable expérience et de développer des chefs. Plus important encore peut-être, pour paraphraser le CEMAT, ces déploiements font de la Réserve une force crédible et rentable[19].

D'après tous les rapports reçus, le travail de la Réserve dans l'ex-Yougoslavie a été jugé plus que satisfaisant. Toutefois, comme l'a découvert le Comité de surveillance durant sa visite de février 2003 en Bosnie, certaines questions nécessitent une attention immédiate. La plus importante de ces questions a trait au cas des réservistes qui souvent doivent abandonner un emploi, quitter l'école ou mettre fin à un bail de location pour suivre un entraînement préalable au déploiement sans être embauchés en bout de ligne dans les compagnies mixtes de la Réserve (CMR). Les candidats de la Force régulière n'ont jamais à faire de tels sacrifices et s'ils doivent être retirés de l'entraînement en raison de problèmes de santé, de blessures ou d'une instruction antérieure non adéquate, ils ne perdent pas leur salaire ou leur logement (et, dans la plupart des cas, peuvent être réintégrés dans le système une fois le problème réglé)[20]. La perception des réservistes est que la période d'entraînement préalable au déploiement de 90 jours est devenue une compétition entre les individus au lieu d'une occasion pour confirmer leur condition physique pour cet entraînement préalable au déploiement. Ce problème pourrait être évité en s'assurant d'envoyer un nombre de réservistes correspondant au nombre de postes disponibles. Le Comité réalise qu'une certaine marge doit être prévue dans la préparation des rotations de « l'Opération Palladium » pour tenir compte des problèmes de santé, des blessures ou des comportements négatifs. Il est important que les réservistes comprennent bien le processus au moment de faire une demande. Cette question fait ressortir celle de la prestation de l'instruction au manège militaire de l'unité et de la possible nécessité d'un régime d'instruction préalable au déploiement normalisé qui ne serait pas entièrement déterminé par l'unité de la Force régulière qu'on renforce.

Alors que le Comité continuera d'analyser la situation et de faire état de ses conclusions à la lumière de ses récentes visites à différentes CMR, il convient de souligner ici un fait observé, puisqu'il a trait à la nécessité d'une base de réservistes de Classe A forte et revitalisée au sein de la Milice. Le SOFT, avec seulement 4 000 soldats de Classe A, n'a pas été en mesure de fournir deux CMR de suite. Lorsqu'il a envoyé la CMR de la 11e rotation, il a été incapable de produire plus d'un peloton pour la CMR de la 12e rotation. Les deux autres pelotons ont dû être fournis par le SCFT et le SAFT. Par conséquent, l'unité régulière, le 2 PPCLI, a été contrainte de travailler avec neuf brigades. De plus, la

[19] Présentation faite par le lgén M.K. Jeffery, CEMAT, à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle de la Conférence des associations de la défense, Ottawa, 28 février 2003 (disponible en anglais seulement).

[20] Au grand mérite du 2 PPCLI de la 12e rotation, plus de la moitié des réservistes refusés dans les compagnies mixtes de la Réserve ont été pris comme renforts individuels. D'après le rapport post-opération du 1 PPCLI de la 11e rotation, le commandant du SOFT s'est également montré particulièrement inquiet de toute la bureaucratie associée à l'administration des contrats des réservistes de Classe C. Quartier général du SOFT 3000-2/11 (Comd) de février 2003 (disponible en anglais seulement).

CMR de la 12e rotation comportait un nombre substantiel de réservistes n'appartenant pas à l'infanterie et qui ont dû recevoir toute l'instruction et la validation relatives aux normes d'aptitude au combat que cela implique. Ces problèmes n'ont toutefois pas touché la CMR de la 11e rotation ni la CMR de la 13e rotation qui doit être fournie par le SCFT en octobre 2003. Apparemment, les raisons pour lesquelles le SOFT s'est retrouvé à devoir fournir deux CMR de suite sont moins une conséquence des réalités de la Milice qu'une conséquence de la disponibilité de deux unités de la Force régulière. Toutefois, on a suggéré au Comité que les rotations des CMR planifiées à l'avance et assumées à tour de rôle par les secteurs de la Force terrestre pourraient être soutenues dans la mesure où elles pourraient permettre le déploiement d'un groupement tactique de la Réserve, comme l'a souhaité le CEMAT.

Le Comité est heureux d'apprendre que le prochain examen du soutien à l'Armée de terre donnera l'occasion de définir la structure des forces du soutien logistique du combat (SLC), pour la Force régulière et la Réserve, pour le modèle provisoire de l'Armée de terre, et d'optimiser la gestion des services de soutien des garnisons au sein de l'Armée de terre. Le SLC, c'est tout le soutien logistique nécessaire pour les armes de combat et cela inclut l'approvisionnement, la maintenance, le transport, les services médicaux et l'administration du personnel. Ce soutien est vital, car sans lui les armes de combat (l'infanterie, les véhicules blindés, l'artillerie et les sapeurs) ne peuvent fonctionner. Le Comité suivra avec intérêt les développements à ce sujet.

Le Comité, sans pouvoir rien n'y faire, note que le CEMD dans son rapport annuel 2001-2002 demande aux chefs militaires de jouer un rôle actif afin de gagner et de maintenir la confiance de la population à l'égard des FC étant donné que « nous sommes également moins visibles au sein des collectivités que nous l'étions par le passé »[21]. Même si cela est sans aucun doute vrai, surtout dans le cas des éléments de la Force régulière concentrés de plus en plus dans des bases d'entraînement éloignées des centres où vit la population, cette déclaration renforce l'importance critique de la Milice qui maintient toujours une présence militaire visible dans 125 communautés à travers le pays. La Milice peut jouer ce rôle très actif souhaité par le CEMD pour ce qui est de maintenir la visibilité de l'Armée. On n'insistera jamais assez sur le rôle des réserves de l'Armée de terre dans le maintien d'une présence fédérale autant que militaire dans la communauté. La sensibilisation de plus en plus grande des Canadiens à l'égard de ce que peut faire pour eux la Milice, à la lumière de récentes catastrophes naturelles, les a amenés à considérer la Réserve comme la première ligne de défense territoriale. La plupart des communautés souhaitent que les unités locales de la Milice participent plus étroitement aux plans d'urgence. Pour cette raison, il est impératif que le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) commence à prévoir l'utilisation d'une milice mobilisée, qui n'enlève rien au fait que la Milice continue et doit continuer de participer aux déploiements à l'étranger. Le Comité souligne avec intérêt les récents commentaires du major-général E.S. Fitch à l'effet que la Réserve de l'Armée de terre, avec une présence dans 125 communautés d'un océan à l'autre, une

[21] « Établir un lien avec les Canadiens et les membres des FC », *Rapport annuel du chef d'état-major de la Défense 2001-2002*, p. 18.

connaissance des enjeux locaux, et une capacité à maintenir une relation de planification continue, apparaît comme « un candidat naturel » pour l'élément statique, régional, de la force de défense territoriale. Depuis septembre 2002, la Réserve a été regroupée sous 155 éléments de la taille d'une compagnie, d'une batterie ou d'un escadron, chargés d'assurer la protection des infrastructures essentielles et la protection des forces[22].

CONDITIONS DE SERVICE

DÉCISIONS

Recommandation Fraser #4: Reconnaître que le QGDN (soit la Force régulière) comprend la nature distincte du service de la Réserve (temps partiel, volontaire, engagement pour une période limitée) et qu'il établira des rôles, des normes et des programmes de formation qui en tiendront compte. Envisager de nouvelles règles d'engagement pour les réservistes, règles qui pourraient être nécessaires pour attirer des personnes compétentes dans le domaine de l'économie civile (p. ex. : coopération civile-militaire, opérations psychologiques, entretien de véhicules). Pour cette raison, nous insistons sur la nécessité d'une étude sérieuse et immédiate sur les règles d'engagement de rechange, y compris celles qui pourraient nécessiter un amendement législatif. Il faudrait revoir les recommandations de la CSRR qui ont initialement été rejetées par le Ministère, comme celles portant sur les obligations contractuelles et la loi sur la protection de l'emploi.

SITUATION

Comme on l'explique dans le rapport annuel du CEMD, le Projet d'emploi de la Force de réserve (PEFR), qui doit être achevé au printemps 2005, constitue le passage en revue le plus complet des politiques d'emploi de la Réserve effectué jusqu'ici. Effort coordonné en vue de traiter d'un large éventail de questions relatives aux ressources humaines, ce projet a permis d'identifier des lacunes dans la politique et d'avancer de nombreuses recommandations. On s'attend à ce que le projet ait un effet positif sur l'état de la Réserve, en raison de l'attention accrue qui est portée aux questions touchant la Réserve. Notons entre autres initiatives récentes le cadre d'emploi concernant la Réserve, qui a donné lieu au versement de salaires et d'avantages sociaux identiques à ceux de la Force régulière pour tous les réservistes affectés à des opérations. Le Projet de modernisation de la pension des FC a également fait d'excellents progrès en ce qui a trait à l'élaboration d'un régime de retraite pour les réservistes, dans le cadre de la *Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes*. Ce régime tiendra compte de la nature unique du service

---

[22] *On Track*, Volume 8, Number 1 (31 March, 2003), p. 11 (disponible en anglais seulement).

dans la Réserve et permettra aux membres de contribuer à un régime commun pendant qu'ils servent à temps plein ou à temps partiel dans la Force régulière ou la Réserve.

Le projet de loi C-17 : *Loi sur la sécurité publique 2002* a fait l'objet d'une seconde lecture le 20 novembre 2002. L'article 80 de ce projet de loi dit que « l'employeur de l'officier ou du militaire du rang de la force de réserve qui a été appelé en service lors d'un état d'urgence est tenu de le réintégrer à l'expiration de sa période de service ».

Dans une politique transitoire sur le service en classe C[23], on a annoncé que les réservistes dorénavant affectés aux opérations seraient placés en service de réserve de classe C (sont incluses les opérations de déploiement du SCEMD, les opérations à bord des navires de défense côtière et les opérations de contingence locales) et que tous les autres types d'emploi dans des postes non opérationnels seraient considérés comme du service en classe B. Ce changement met fin à l'habitude d'utiliser le service en classe C comme un bonus pour attirer des réservistes occupants des postes de classe B. Il permet aussi d'éliminer les irritants liés au fait qu'un réserviste de classe C travaillant dans le même bureau qu'un réserviste de classe B recevait un salaire plus élevé.

La phase I de la RRFT a également vu l'introduction d'un certain nombre de nouvelles capacités qui répondaient aux besoins de la Réserve de l'Armée de terre et qui ont déjà commencé à rapporter des dividendes à l'appui des opérations actuelles. Des réservistes ont été très actifs dans l'ex-Yougoslavie dans un rôle de coopération civile-militaire (COCIM), une capacité ou fonction qui revient presque entièrement à la Réserve de l'Armée de terre. Un détachement de la COCIM capable de générer des cellules pour des opérations de déploiement et des opérations nationales a été intégré à chaque secteur de la Force terrestre. À cette fin, les détachements ont établi des liaisons et des relations avec d'autres ministères fédéraux et avec des gouvernements provinciaux et municipaux, de même qu'avec des organisations non gouvernementales (ONG). On pense que le « citoyen soldat » doit être capable de communiquer avec les autorités et agences civiles, et que cela peut aussi permettre à l'Armée d'avoir accès à un bassin de compétences civiles spécialisées dans le « soutien des opérations des administrations civiles »[24]. Des volontaires sélectionnés, dont le grade allait de sergent à lieutenant-colonel, ont reçu un entraînement pour la COCIM provenant de différentes sources, notamment du Lester B. Pearson Peace Centre et de la US Army. Le Secteur du Québec de la Force terrestre a mis sur pied son premier détachement de la COCIM en août 2000 et l'a déployé sur les 9e et 10e rotations de « l'Opération Palladium » (Bosnie). Le SOFT a mis sur pied son premier détachement en septembre 2000 et a fourni du personnel pour la COCIM sur les 11e et 12e rotations. Les détachements de la COCIM du SCFT et du SAFT ont tous deux été mis sur pied en avril 2001, et le détachement du SAFT a été déployé à l'appui de la 13e

---

[23] Le service de réserve en classe C est essentiellement un service à temps plein dans la Force régulière et il est rémunéré à partir des budgets de la Force régulière. Le service de réserve de classe B est également un service à temps plein, mais il n'est rémunéré qu'à 85 p. 100 du salaire pour un service dans la Force régulière. Les catégories de service de classe B sont C1 (service supérieur à trois jours mais inférieur ou égal à 12 jours), C2 (supérieur à 12 jours) et T2 (emploi temporaire au soutien de la Force régulière).

[24] *Restructuration de la Réserve de la Force terrestre, LFCA Update*, Automne 2002.

rotation. En Bosnie, des détachements de la COCIM ont été en mesure d'utiliser les compétences et le savoir-faire acquis dans des emplois civils et avec l'instruction militaire pour travailler avec les gouvernements locaux, les ONG et autres organisations civiles. En définissant les ressources disponibles aux projets, ils ont également permis d'améliorer la qualité de vie des habitants de la région.

D'autres nouvelles capacités ont également été employées pour soutenir les opérations des FC. Un détachement d'essai de contrôle des mouvements établi à Montréal en l'an 2000 a permis de faciliter la circulation de l'équipement et du personnel des FC de « l'Opération Apollo » (Afghanistan) et de « l'Opération Palladium » (Bosnie), de même que pour divers exercices et activités au pays. Une présence accrue des Affaires publiques de la Réserve dans les différents secteurs de la Force terrestre, jusqu'au niveau des groupes-brigades du Canada (GBC), a permis aux commandants de tous les échelons d'améliorer la visibilité de la Réserve de l'Armée de terre auprès de la population et de communiquer à l'interne avec les unités de la Réserve. Des progrès significatifs ont également été faits en ce qui a trait à l'évaluation de la viabilité d'autres fonctions, comme les Opérations psychologiques (OPSPSY), l'Intervention chimique, biologique, radiologique et nucléaire (CBRN) et la Recherche et le sauvetage en milieu urbain[25].

Observations

Le Comité applaudit les efforts imaginatifs et novateurs qui sont faits actuellement pour améliorer les conditions de service des réservistes. Dans son Rapport d'étape I, le Comité avait demandé pourquoi des réservistes et des membres de la Force régulière travaillant dans le même environnement, comme le QGDN, devraient être rémunérés selon des échelles salariales différentes; il semble que la situation a été corrigée (voir le paragraphe à la page précédente sur le service en classe C/B).

Le projet de loi C-17 prévoit qu'après une période de rappel obligatoire des réservistes advenant un état d'urgence, dont la définition est « insurrection, émeute, invasion, conflit armé ou guerre, réels ou appréhendés », les employeurs seront tenus de réintégrer les réservistes dans leur emploi ou un emploi équivalent[26]. Cependant, cet amendement ne remplace pas l'obligation pour les employeurs de soutenir volontairement les réservistes. La protection des emplois dans des situations autres qu'un état d'urgence demeure un problème délicat, qui pourrait devoir être réglé par des moyens autres que législatifs. Même si certains pourraient alléguer que se porter volontaire pour un déploiement outre-mer au service de la nation mérite autant une protection juridique que la question des congés de maternité ou des congés parentaux, il serait sans doute préférable d'offrir aux

[25] Ces fonctions ont été sous divisées en deux branches, les Opérations de l'information (comme la COCIM, les OPSPSY, les Affaires publiques, et le Soutien géomatique) et la Protection de la Force (comme la Défense CBRN, les Opérations de sécurité, la Recherche et le sauvetage en milieu urbain et la Construction de protection).

[26] Comité législatif chargé du projet de loi C-17, Témoignage 04, 2e Session, 37e Législature, le mardi 10 décembre 2002, p. 9.

employeurs des incitatifs fiscaux pour compenser la perte d'employés et l'embauche de remplaçants. Autrement dit, l'approche de la carotte pourrait être préférable à celle du bâton.

Il faut toutefois souligner que la définition d'un état d'urgence n'inclut pas les catastrophes naturelles, ce qui signifie qu'en cas d'inondation, d'incendie, de tempête de verglas ou de tremblement de terre, le personnel de la Milice ne bénéficierait pas d'une protection juridique des emplois.

À cet égard, les efforts du Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC) ont été constants, et des progrès semblent avoir été faits. D'après les commentaires entendus durant les consultations, les programmes du CLFC ont aidé à gagner le soutien des employeurs à l'égard des réservistes.

En dépit des efforts soutenus pour améliorer l'instruction au sein de chacun des secteurs de la Force terrestre, des signes de frustration persistent, et la situation devra être étudiée. Au dire de bon nombre de réservistes, les cours se sont multipliés et durent généralement plus longtemps, au point qu'il faut maintenant compter un certain nombre d'années pour former un caporal et c'est encore plus long pour certains métiers spécialisés. Le système d'instruction a désespérément besoin de stabilisation : les changements continuels aux plans de cours, ajoutés aux nombreuses annulations de cours, ont également entraîné de sérieux retards sur le plan de l'instruction. Le rythme élevé des changements a de plus nui à l'efficience prédite avec la modularisation des cours, avec pour résultat qu'on manque maintenant de chefs formés au sein de la Milice. Plusieurs sont simplement incapables d'obtenir les cours requis. La situation, selon certains réservistes, résulte principalement d'un manque de consultation. Les officiers des normes et les planificateurs de cours de la Force régulière prétendent avoir atteint les objectifs de la Milice, mais ils n'ont en fait pas mesurer toute l'ampleur du problème. On pense que quelque chose cloche quelque part, peut-être parce que la main gauche ignore ce que fait la main droite dans un système où les planificateurs ne sont pas responsables de l'exécution des plans, ou encore parce que les cellules chargées des normes et les rédacteurs n'ont pas idée de ce qui se passe sur le terrain.

La méthode de la modularisation adoptée en matière d'instruction, conformément au document B-GL-300-008 *Training Canada's Army*, est une bonne méthode, mais on pense qu'il faut continuer à raccourcir les modules et considérer la période de deux semaines comme un maximum absolu. Comme l'accessibilité aux secteurs et centres d'instruction demeure également problématique (Meaford, de plus, est souvent peu accueillant pour les réservistes, le voyage est coûteux et il faut compter une journée de déplacement depuis l'est de l'Ontario), il faudrait faire preuve de plus d'imagination dans la résolution de cette énigme. L'entraînement par simulation de la Force de réserve sur le jeu de guerre informatisé est une bonne étape dans cette direction. Il faudrait aussi examiner sérieusement la possibilité d'utiliser d'autres méthodologies, comme l'enseignement à distance et les cours par correspondance. On pourrait également se demander s'il est vraiment nécessaire de compter trois cours pour se qualifier comme commandant de section. En même temps, le Programme d'équivalences militaires des FC

pourrait peut-être être accéléré, de façon que les auxiliaires médicaux, les infirmières et les mécaniciens automobiles formés dans le civil puissent obtenir plus rapidement leurs qualifications militaires. Le mythe voulant qu'il soit impossible de former des réservistes (dont certains travaillent pour General Dynamics) pour qu'ils puissent faire fonctionner le VBL III doit de plus être immédiatement dissipé. Une grande partie du problème vient du fait que les unités de la Milice n'ont accès à aucun VBL III sur lequel elles pourraient s'exercer.

Alors que les réservistes commencent à assumer de nouvelles fonctions, comme la COCIM, les OPSPSY et l'intervention CBRN, il ne faut pas oublier que ces nouvelles fonctions s'ajoutent à celles dédiées au combat.

CONFIANCE ET RESPONSABILITÉ

DÉCISIONS

Recommandation Fraser #5: Fournir des garanties sûres que le financement et l'équipement seront fournis régulièrement afin de soutenir la nouvelle structure, y compris les rôles traditionnels et non traditionnels. Il est important que cet engagement ne contienne pas de ruses, puisqu'il est évident que l'on suivra le tout de très près.

Recommandation Fraser #6: Porter l'effectif des réserves à 30 000 membres (18 500 à 20 500 membres pour les Réserves de l'Armée), conformément à ce qui a été établi dans la politique du gouvernement. Les mesures prises pour mettre en œuvre les recommandations qui précèdent devraient permettre d'obtenir la structure de commandement et de contrôle axé sur les résultats et nécessaire pour attirer et conserver un nombre suffisant de personnes.

Recommandation Fraser #7: Créer au sein du Ministère et des FC un poste de niveau un. La personne titulaire de ce poste devra agir comme un leader du changement relativement à la mise en œuvre des recommandations mentionnées ci-dessus, tenir le ministre et le CEMD au courant des progrès accomplis et représenter, de façon générale, les besoins, les préoccupations et les intérêts des réserves aux plus hauts échelons du Ministère et des FC.

Recommandation Fraser #8: Le chef d'état-major de la Défense devrait inclure une section distincte sur les réserves dans son rapport annuel sur l'état des FC.

SITUATION

Certains nouveaux équipements sont maintenant accessibles aux unités de la Réserve, dont la nouvelle tenue de combat avec dessin de camouflage canadien (DCAM), des véhicules légers destinés à remplacer les Iltis[27], des simulateurs d'armes légères, des lance-grenades et de nouvelles radios.

L'Armée de terre a déclaré qu'elle avait atteint les objectifs de la Phase I énoncés dans le Plan stratégique et qu'elle avait atteint l'objectif de 15 500 réservistes en septembre 2002. Tandis que s'effectue la transition entre la Phase I et la Phase II de la RRFT, l'Armée de terre a également déclaré : « on assiste à un regain d'enthousiasme au sein de la Réserve de l'Armée de terre. Le niveau d'attrition est actuellement à son plus bas grâce, entre autres, à la réception de nouveaux uniformes et d'équipement personnel, à un régime de paie qui fonctionne mieux, à l'entraînement plus stimulant et mieux ciblé au pays et avec nos alliés, et à l'occasion ainsi offerte aux réservistes d'apporter une contribution utile et d'appuyer les opérations aussi bien aussi bien au pays qu'à l'étranger »[28].

En 2001, le ministre de la Défense nationale d'alors a désigné le chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT) comme chef de file du changement dans la mise en oeuvre de la RRFT. Le CEMAT et le personnel du BGP de la RRFT ont travaillé, et continuent de le faire, à la mise en oeuvre des recommandations appropriées. Dans son Rapport d'étape I de février 2002, le Comité a attiré l'attention sur le fait que dans le Plan stratégique de la RRFT, on demandait que soit émise une directive d'exécution de niveau un, qui désignerait les responsables ministériels qui seront chargés de la mise en oeuvre de divers éléments du Plan stratégique de la RRFT. Cet engagement, énoncé dans le sommaire exécutif de ce plan, se lit ainsi : « La responsabilité de chacune des mesures sera attribuée aux organisations de niveau 1 dans une directive d'exécution ultérieure du VCEMD »[29]. Pour ce que nous en savons, cela n'a pas encore été fait.

Dans le Rapport annuel du CEMD 2001-2002 « À la croisée des chemins », on trouve une section distincte de moins de deux pages consacrée à la Réserve, intitulée « Initiatives de la Réserve ».

OBSERVATIONS

La question de l'équipement touche tous les soldats et demeure un étalon de mesure important pour évaluer les progrès accomplis. Quand les GBC ont comparé les quantités

---

[27] Le projet des véhicules utilitaires légers à roues doit permettre le remplacement de la flotte des Iltis par environ 800 véhicules de type militaire réglementaire (avec le soutien logistique associé), et environ 860 véhicules de modèle commercial militarisé.

[28] Mise à jour du CEMAT au MDN/SM, point de vue du directeur général – Réserves (Armée de terre)/directeur – Réserves (Armée de terre), janvier 2003 (disponible en anglais seulement).

[29] *Plan stratégique de restructuration de la Réserve de la Force terrestre*, septembre 2000, Sommaire exécutif, p. 8.

d'équipement distribuées, ils ont constaté que même si les dépenses avaient augmenté, la quantité réelle d'équipement mis à la disposition du personnel de la Réserve avait diminué. Ils allèguent ne recevoir que le tiers ou la moitié de ce qu'ils retournent. Ils ont reçu moins de nouveaux camions et de nouvelles radios (p. ex., ils n'ont reçu que neuf véhicules utilitaires légers à roues au lieu des 24 Iltis, douze nouvelles radios au lieu des trente vieux appareils), ils n'ont reçu aucun équipement de vision de nuit, et une grande partie de l'équipement n'était pas disponible pour l'entraînement dans les manèges militaires. Certains GBC n'ont également reçu que 25 à 30 p. 100 des nouveaux uniformes DCAM promis. Les budgets de munitions semblent rétrécir chaque année. Le Comité réalise que bon nombre des initiatives visant à revigorer la Milice n'ont pas encore atteint les manèges militaires, et demeure préoccupé par le fait que la situation réelle au « front de taille » ne correspond peut-être pas exactement à ce qu'on perçoit dans les échelons supérieurs. Avec la mise en oeuvre de la Phase II de la RRFT, il faudra que l'équipement et le financement suivent pour répondre aux besoins d'un nombre croissant de réservistes. Nous devrons être en mesure de leur offrir une formation stimulante et suffisante pour espérer les garder avec nous.

En ce qui concerne la recommandation Fraser #6, il est indéniable que des progrès ont été faits, que les attitudes ont changé, et que certaines améliorations ont été apportées aux procédures bureaucratiques, mais l'accroissement du nombre de réservistes a été modeste et il reste beaucoup à faire. L'impossibilité d'évaluer le nombre exact de membres dans la Milice, à n'importe quel moment donné, semble de plus avoir nui au processus décisionnel. La position officielle de l'Armée de terre est qu'elle a atteint en septembre 2002 le chiffre de 15 500 réservistes, mais si on examine ces chiffres de plus près, on pourra constater que ce nombre inclut non seulement les réservistes de classe A à temps partiel, mais aussi les soldats de classe B à temps plein[30] appelés « en service actif » avec la Force régulière (à 85 p. 100 du salaire de la Force régulière). L'Énoncé de politique du gouvernement du Canada du 6 octobre 2000 parle clairement de citoyens soldats de classe A. Plus précisément, le total de 15 488 réservistes de septembre 2002 comprend 3 507 réservistes de classe B, et le total of 15 425 réservistes d'octobre 2002 comprend 2 342 réservistes de classe B. Ainsi, quand l'Armée de terre déclare qu'elle a atteint l'objectif de 15 500 réservistes, elle n'a, en fait, qu'atteint un effectif de 11 981 réservistes de classe A à temps partiel. Qui plus est, les livres de paie montrent que le total de réservistes, classe A et classe B confondues, est passé bien en dessous du chiffre de 15 500 pour tomber à 13 784 réservistes en décembre 2002 (voir le tableau qui suit). De plus, comme l'objectif de 15 500 était prétendument atteint, le recrutement de réservistes a pris fin à l'automne 2002. Cette incapacité à déterminer le nombre exact de réservistes dans la Milice à n'importe quel moment constitue un problème extrêmement sérieux qui doit être examiné immédiatement. En fait, parce qu'il n'existe pas de méthode de comptabilité appropriée, le nombre de réservistes dans la Milice ne peut être déterminé qu'en comparant les chèques émis et les numéros matricules indiqués dans un système de

[30] On déclarait également dans les DSOR 2003 : « Tant que des fonds ne seront pas dégagés à l'annonce de la phase II de la RRFT, la Réserve de l'Armée de terre devra maintenir ses effectifs de la fin de la phase I, c'est-à-dire 15 500 réservistes de classe A et B » (SOFT – 3 970, SCFT – 5 080, SQFT – 3 840, et SAFT – 2 510), chapitre 3, section 1B-2/6, 3/6.

paie qui n'a jamais été conçu à cette fin expresse. Il y a donc de bonnes raisons de croire que le recrutement de réservistes a été arrêté prématurément parce que l'on croyait faussement avoir atteint l'objectif de 15 500 réservistes, alors qu'en réalité il n'en est rien. Cette décision, en retour, a nui a la capacité de la Réserve de soutenir les chiffres actuels. Avec un taux d'attrition annuel historique de 25 à 35 p. 100, il semble qu'un aspect important de la question ait été omis.

Effectifs de la Milice - Classe A/B

JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC
1998 (Armée de terre seulement)											
			15,243	14,810	12,782	10,706	9,962	13,343	14,552	14,528	13,499
1999											
14,842	15,020	14,795	14,759	14,589	12,821	10,912	12,073	14,491	14,014	14,008	13,231
2000											
14,196	14,424	14,359	14,075	14,077	12,147	10,661	11,576	13,910	13,460	13,451	12,137
2001											
13,365	13,858	14,003	13,733	13,922	12,634	11,290	12,211	14,868	14,508	14,669	13,486
2002											
14,723	14,988	14,805	15,036	14,797	13,139	11,863	12,526	15,488	15,425	15,337	13,784
2003											
12,684	15,226	14,869	15,150								

Chiffres fournis par le Directeur - Comptabilité de gestion et fonction de contrôle et tirés du système de paie de la Réserve

Il ne fait pas de doute, l'inclusion dans les effectifs de la Milice des réservistes de classe B rappelés en service actif a contribué à la confusion relativement à l'objectif de la Phase I de 15 500 réservistes, étant donné que seulement environ 700 de ces réservistes de classe B «en service actif » soutenaient directement la Milice[31]. Le reste de ces réservistes, même s'ils étaient payés à même le budget de la Milice, occupaient environ 2 000 postes de la Force régulière. À vrai dire, ces postes auraient dû être soustraits des calculs relatifs à l'objectif de 15 500 réservistes de classe A à temps partiel pour la Milice. En toute justice, ces dépenses relatives à des réservistes de classe B auraient dû être absorbées par la Force régulière, comme c'est le cas pour les réservistes de la Milice de classe C rappelés pour des missions à l'étranger. Si l'on prend un salaire moyen estimé de 40 000 $ par année pour un soldat de classe B, le coût total des dépenses pour la Milice avoisine les 80 millions $ (sur un budget salarial pour la Milice d'environ 190 millions $), somme qui aurait pu être utilisée pour embaucher des soldats de classe A supplémentaires pour une année. Ainsi, il est facile de comprendre pourquoi de nombreux réservistes en sont venus à qualifier de pillage de la Réserve de l'Armée de terre cette pratique d'utiliser les budgets de la Milice pour combler des postes de la Force régulière

[31] Les normes d'efficience exigent qu'environ 10 p. 100 de l'effectif de l'unité de la Réserve soit en service de classe B à temps plein au « manège militaire ».

avec des réservistes de classe B. Cette façon de faire peut également être considérée comme une solution à court terme à ce qui reste essentiellement un problème à long terme : si on peut l'exprimer sans ménagements, l'Armée régulière n'a pas suffisamment d'argent pour faire tout ce qu'on lui demande de faire.

L'avantage pour l'Armée régulière de pouvoir compter sur un apport constant de soldats de classes B et C est facile à comprendre et demeure l'un des arguments les plus puissants en faveur du maintien d'une Milice viable et vivante. En fait, ouvrir les rangs de l'Armée de terre aux citoyens soldats embauchés en service volontaire à court terme pourrait se révéler une mesure aussi visionnaire que rentable. Il est connu que les réservistes ont constitué une moyenne de 20. p. 100 des effectifs des forces terrestres canadiennes dans les Balkans, et même de 50 p. 100 du bataillon PPCLI qui a livré bataille dans la poche de Medak, en Croatie, en 1993[32]. Être en mesure de remplir de futures missions de défense territoriale grâce aux réservistes de classe B sera vraisemblablement également plus rentable. Le problème, c'est que les soldats des classes B et C ne peuvent naître que d'une base solidement établie de réservistes de classe A, et c'est la raison pour laquelle l'énoncé de politique du gouvernement demande que l'effectif de la Milice soit stabilisé à 15 500 soldats de classe A à temps partiel pour la Phase I de la RRFT et à 18 500 dans la Phase II. Naturellement, sans un bassin adéquat de soldats de classe A à temps partiel, il deviendra de plus en plus difficile, si ce n'est impossible, de continuer à employer des réservistes dans des missions à l'étranger de classe C pour renforcer les forces régulières en manque de personnel. Toutefois, étant donné le succès mitigé de la Phase I de la RRFT et la fragilité toujours perceptible de la Milice elle-même, on craint qu'une mise en oeuvre insuffisamment vigoureuse de la Phase II entraîne un ralentissement sérieux de l'élan et annule les progrès accomplis jusqu'ici. Le grand danger ici, c'est que le rôle de la Milice qui consiste à fournir un cadre de mobilisation pour renforcer l'effectif de l'Armée de terre en cas d'urgence s'érode. Il existe aussi un risque de réouvrir les vieilles blessures découlant des querelles qui ont caractérisé le schisme Force régulière-Réserve et qui ont affligé l'Armée de terre et les établissements de défense en 1999. En fait, ce serait terriblement malheureux que les relations harmonieuses si assidûment cultivées depuis entre la Force régulière et la Réserve en souffrent.

L'ironie de la situation tient au fait que la Milice coûte en réalité très peu en comparaison de ce qu'elle donne et de ce qu'elle peut potentiellement donner. En matière de salaires, de régimes de retraite, d'infrastructure et de soutien du personnel, les réservistes coûtent beaucoup moins cher à *entretenir* que les soldats réguliers. Une estimation datée du 19 mars 2002 du Service du contrôleur du MDN relativement « au coût global de la Réserve de l'Armée de terre au sein du Programme des services de la Défense » le corrobore. On y apprend qu'une somme de 497 millions $ a été consacrée aux « salaires de la Réserve, aux coûts directs, aux coûts indirects, aux coûts attribués et aux coûts en

[32] Le mgén J.M.R. Gaudreau, commandant adjoint, FORPRONU, 1992-93, a déclaré : « J'ai été très impressionné par le travail des équipes de réguliers et de réservistes avec la Force de protection des Nations-Unies ... la performance des réservistes du 2e PPCLI était tout simplement hors pair. », *Rapport de la CSRR* (1995), p. 16.

capital » pour l'exercice 2000-2001. Ces chiffres, même s'ils « comportent un taux d'erreur de plus ou moins 30 p. 100 », représentent 4 p. 100 du budget total de la Défense. Étant donné une si large marge d'erreur probable, ils attestent également du besoin criant de procédures comptables améliorées qui permettraient de déterminer avec précision les dépenses de la Milice, et de bien suivre l'affectation des fonds alloués à la Milice. Le Comité, naturellement, reconnaît que la Force régulière a produit des chiffres qui montrent qu'elle a subventionné la Milice dans une plus large mesure que l'inverse (probablement pas en deçà de plus ou moins 30 p. 100), mais considère qu'il s'agit là d'une plus forte raison pour établir un meilleur système comptable. Sûrement personne ne s'offusquera de savoir exactement comment, quand et où sont en réalité dépensés les fonds publics[33]. À cet égard, le Comité accueille avec plaisir la déclaration faite par le ministre devant le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC) : « Il nous faut donc instituer des garanties, des mécanismes de transparence pour faire en sorte que les fonds voués aux réserves leur soient remis car il peut y avoir des glissements dans un sens comme dans l'autre. »[34].

À propos de la recommandation Fraser #7, le CEMAT et le BGP de la RRFT ont montré leur engagement et fait preuve d'un effort largement reconnu. Toutefois, comme on l'a souligné ailleurs, au sein de la structure du Ministère et des FC, on compte d'importants secteurs où l'autorité du CEMAT est limitée et où il n'a au mieux qu'un simple pouvoir de persuasion. C'est pourquoi il est important que le VCEMD émette une directive d'exécution garantissant une réponse ministérielle à chacun des aspects de la mise en oeuvre de la RRFT, conformément aux recommandations du MDN du 6 octobre 2000.

Quant à la recommandation Fraser #8, le Rapport annuel du CEMD pour 2001-2002 comporte bien une section sur la Réserve, mais la page et demie qu'on y consacre est loin de suffire pour donner à la population et aux législateurs une image adéquate de la Réserve au sein des FC. Le Comité presse le CEMD d'inclure dans son prochain rapport annuel un rapport beaucoup plus détaillé et complet sur la situation de la Réserve.

---

[33] Surtout à la lumière de ce qu'on peut lire dans le *Budget des dépenses 2003-2004 de la Défense nationale – Rapport sur les plans et les priorités* : « Le ministère de la Défense nationale a accompli d'importants progrès ces dernières années en vue de maximiser l'efficacité des activités de gestion et d'optimiser les sommes que le Canada investit dans la défense. La Défense est allée de l'avant afin de moderniser les pratiques administratives, d'appliquer des méthodes modernes de planification des activités et de contrôle et d'appuyer les efforts du gouvernement du Canada pour améliorer les rapports au Parlement et les résultats pour les Canadiens. » (p. 18.) Pourtant, on ne peut encore déterminer avec précision l'effectif de la Milice à n'importe quel moment ou suivre l'affectation du budget de la Réserve. Il n'y a aucune transparence ici.

[34] CPDNAC, Témoignage numéro 21, mercredi 9 avril 2003, p. 24.

CONSULTATION ET SURVEILLANCE

DÉCISIONS

Recommandation Fraser #9: Promettre que les autorités actuelles de la Réserve en service seront consultées, notamment la direction des unités et des brigades, ainsi que les autres représentants de la grande communauté des réservistes, sur la façon de mettre en œuvre ces changements. S'engager à adopter un processus de mise en œuvre progressif et prudent, qui inclura une évaluation attentive des résultats et des changements au programme, si nécessaires. Cela pourrait se faire en ramenant simplement les groupes de travail consultatifs du commandement et des secteurs, en gardant la même composition. Ces derniers semblaient bien fonctionner jusqu'à ce que la proposition d'avril 1999 ébranle la confiance qui avait commencé à naître entre le QGDN et la communauté des réserves.

Recommandation Fraser #10: Poursuivre la surveillance de la mise en œuvre des décisions ministérielles découlant de la CSRR et du présent rapport.

SITUATION

Les groupes de travail consultatifs du commandement et des secteurs ont été ramenés et incluent une représentation du commandement et de l'état-major de la Force régulière et de la Réserve, du QGDN, du Conseil des colonels honoraires, et des Réserves 2000. La Conférence des associations de défense envoie également un observateur.

Le Comité de surveillance a effectué cinq consultations auprès des groupes-brigades du Canada entre novembre 2002 et avril 2003.

OBSERVATIONS

Les groupes de travail consultatifs du commandement et des secteurs ont prouvé leur utilité en ce qui a trait au maintien de relations harmonieuses entre la Réserve et la Force régulière et à la promotion de la revitalisation de la Milice au XXI^{e} siècle. Cependant, le Comité de surveillance a mené et continue de mener des consultations auprès de commandants et d'adjudants supérieurs de chacun des groupes-brigades de la Réserve. Ce sont les seules consultations effectuées entièrement à l'extérieur de la chaîne de commandement. Ces consultations permettent de s'assurer que le processus de la RRFT demeure transparent et ouvert à l'examen des parties intéressées et de la population canadienne en général. Elles ont leur importance si l'on veut atteindre des objectifs de surveillance. Ces consultations facilitent également l'exécution de la nouvelle stratégie de

l'Armée de terre, « Engagés, vers l'avant », dont l'un des objectifs est d'établir un « lien avec les Canadiens »[35].

La collaboration entre la Réserve et la Force régulière a continué de s'améliorer, et il faut pour cela en attribuer le mérite au personnel. Naturellement, les attentes ont également été élevées. L'assignation des missions et des tâches doit par conséquent faire des progrès tangibles, notamment en ce qui a trait à la question de l'équipement, de l'instruction et du financement.

À cet égard, le Comité salue les efforts du VCEMD en vue de trouver les 29 millions de dollars nécessaires pour assurer la consolidation des objectifs de la Phase I de la RRFT.

Le Comité reste préoccupé par le fait que les recommandations du rapport Fraser, même si elles doivent servir de plan directeur gouvernemental pour la RRFT, n'ont pas été expliquées bien clairement par les autorités des FC et du Ministère. La situation pourrait être corrigée en approfondissant les déclarations faites dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004* de la Défense nationale : « La phase 2 sera axée sur le changement et la croissance. La RRFT vise à améliorer la capacité stratégique de l'Armée de terre tout en appuyant sa transformation. Dans le contexte de la Stratégie de l'Armée de terre, la Force régulière et la Réserve subiront entre 2003 et 2007 des changements considérables dont l'objectif est de rationaliser et d'améliorer la mise sur pied des forces. »[36]. Ce serait beaucoup plus convaincant si l'objectif de la politique de 18 500 réservistes était clairement expliqué. Il ne fait aucun doute que la mise en oeuvre de la Phase II de la RRFT aura une importance critique, puisqu'elle vise à porter le nombre de réservistes à temps partiel de classe A à 18 500, et à accroître les missions, tâches et capacités des unités. Dans ce contexte, une surveillance constante sera nécessaire.

PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL, ÉDUCATION ET LEADERSHIP

CONTEXTE

Le *Rapport final 1999* du Comité de surveillance des changements au sein du Ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes faisait ressortir la nécessité d'adopter une orientation plus stratégique de l'éducation des officiers. Une décision politique d'importance capitale a été prise par le MDN en mars 1997 dans le *Rapport au Premier*

---

[35] DSOR 2003, *Directives stratégiques sur les opérations et les ressources du commandement de la Force terrestre 2003*.

[36] *Ministère de la Défense nationale : Budget des dépenses 2003-2004, Partie III – Rapport sur les plans et les priorités*, p. 47.

ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes énonçant qu'à l'avenir tous les officiers des FC devraient être titulaires d'un diplôme universitaire, à l'exception des officiers sortis du rang. Prévoyant que cette politique entraînerait inévitablement un changement radical au chapitre de la désignation et de l'avancement des officiers des FC, le Comité de surveillance avançait ce qui suit :

> « l'enseignement supérieur doit devenir la norme pour les officiers les plus haut gradés. En particulier, il faut encourager et soutenir les officiers qui font partie des éléments de combat du système de classification des professions militaires pour leur permettre d'obtenir un diplôme supérieur. Les politiques doivent appuyer cet objectif. [37] »

Le Comité de surveillance a en outre insisté sur le fait que parallèlement à l'élaboration par les FC de plans en vue de la création d'un corps d'officiers diplômés, il devait y avoir un engagement indiquant clairement « qu'un officier militaire a une valeur militaire ou opérationnelle ». Cet engagement était important parce qu'à l'époque, pour certains officiers, la « nouvelle culture » ne signifiait rien de plus que d'apprendre à gérer avec moins de ressources, à recourir à l'impartition et à perfectionner des compétences tant militaires que de gestion. Tout ceci, du point de vue du Comité, témoignait d'un problème d'une envergure beaucoup plus grande pour ce qui est de la poursuite des visées de l'institution, à savoir :

> « l'équipe de la Défense a appliqué des solutions *tactiques* pour résoudre des problèmes qu'elle a considéré comme étant *tactiques*. Tout au long de son mandat, le Comité a voulu mettre en relief l'aspect *stratégique* du programme de réforme, un défi qui appelait des solutions *stratégiques*. Deux exemples évoquent avec une éloquence particulière le manque de vision de l'approche tactique de la réforme – peu importe le zèle qu'on déploie à la mettre en oeuvre – par rapport aux conséquences profondes de l'orientation originelle : la restructuration des Réserves et le corps d'officiers diplômés.[38] »

Faisant observer que « la culture des FC doit faire de l'éducation une vertu militaire et une nécessité opérationnelle, et non une activité que l'on daigne considérer si le temps et les ressources le permettent », le Comité de surveillance a formulé plusieurs recommandations et observations concernant le perfectionnement professionnel des officiers de tous les grades dans les FC. Celles-ci sont reprises ici en raison de leur valeur intrinsèque et de leur valeur en tant que points de repère :

1) Il y a encore des chefs au sein des FC qui estiment que la formation en matière de leadership et une éducation de premier cycle reçue au CMR ou dans une université civile sont équivalentes; or ce n'est pas le cas.

---

[37] *Comité de surveillance des changements au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, Rapport final - 1999*, p. 13.
[38] *Ibid.*, p. 9.

2) La Force terrestre, la Force maritime et la Force aérienne ne disposent pas d'une politique coordonnée concernant l'éducation de premier cycle.

3) Il n'y a toujours pas de politiques applicables à l'ensemble des FC concernant la libération temporelle et le parrainage dans le cas de l'éducation de deuxième cycle.

4) Le programme d'études de premier cycle du CMR est toujours fortement influencé par une approche fondée sur la « formation professionnelle » plutôt que sur une éducation de type général.

5) Le nombre de parrainages de militaires dans des domaines autres que le génie est tristement faible.

6) Malgré la pression grandissante en faveur d'une éducation générale au sein des forces armées des États-Unis, en Amérique Latine et ailleurs, les militaires canadiens ont encore l'impression que des domaines comme le génie géomatique sont de véritables matières de l'instruction militaire, mais non l'histoire ou l'anthropologie.

Le Comité a également présenté plusieurs suggestions concernant la réforme du perfectionnement professionnel des officiers supérieurs :

1) La durée du CSEM (cours supérieur des études militaires) destiné aux colonels devrait être maintenue à trois mois et le cours devrait être centré sur les opérations.

2) Les matières du CSEM et du CESN (cours des études de sécurité nationale) existants devraient être réunies en un cours unique d'une durée de neuf à dix mois. Les candidats à ce cours devraient être sélectionnés par voie de concours; la réussite à ce cours devrait être considérée comme une condition de promotion au rang de général/de commandement, par opposition à la situation actuelle, où la promotion à ce grade ne dépend pas des résultats obtenus dans ce cours. Le cours doit respecter rigoureusement les normes professionnelles et de l'enseignement supérieur pour ce qui est des méthodes d'enseignement, du contenu et du propos intellectuel.

3) Les candidats choisis pour ce cours devraient être considérés comme faisant partie d'un groupe d'élite qui a mérité le privilège d'étudier au Collège et l'occasion de faire l'objet de promotions en vertu de ces études.

4) Les FC devraient faciliter les séjours des étudiants au Collège, notamment en offrant des congés familiaux ou l'hébergement familial, des indemnités de déplacement et l'hébergement des étudiants. De plus, les candidats devraient être dispensés de continuer à accomplir les tâches de leur poste pendant leurs études.

5) Les responsables de la gestion, de l'organisation et de l'enseignement au Collège devraient être occupés par un agencement d'universitaires civils de premier ordre et de militaires professionnels possédant une solide formation universitaire.[39]

Conformément à son mandat de poursuivre la surveillance de la mise en oeuvre des recommandations approuvées par le gouvernement concernant le perfectionnement professionnel, l'éducation et le leadership des membres des FC, le Comité de surveillance a tenu de nombreuses consultations en 2001 et en 2002 (en 2000, la plupart ont été consacrées à la Restructuration de la Réserve de la Force terrestre). Dans six lettres séparées, le Comité de surveillance a aussi formulé des commentaires au MDN sur le perfectionnement professionnel des officiers, le Modèle de leadership amélioré et l'Académie canadienne de la Défense. Tout comme dans son *Rapport final 1999*, le Comité de surveillance se sentait obligé d'exprimer certains doutes quant à la priorité accordée par la direction des FC au leadership et à l'éducation.

OBSERVATIONS

À l'occasion de consultations tenues le 25 mars 2003 avec le CEMD, le SMA(RH-Mil), le commandant de l'Académie canadienne de la Défense (ACD) et le recteur du Collège militaire royal (CMR), le Comité de surveillance a acquis la conviction que la plupart des préoccupations qu'il avait exprimées dans son *Rapport final 1999* avaient été prises en compte. Un changement de culture en ce qui a trait à la promotion de l'éducation au sein des FC semble se dessiner, pour lequel il faut féliciter la haute direction du MDN et des FC.

L'Officier en 2020[40], signé par le Ministre en mai 2001, ordonnait la rédaction de trois manuels-cadres pour les FC : *Le métier des armes au Canada*; *Manuel du leadership au sein des FC*; et un manuel portant sur les opérations interarmées et combinées, devant être produits sous la supervision du sous-chef d'état-major de la Défense. *L'Officier en 2020* confiait aussi au SMA(RH-Mil) la responsabilité de communiquer une politique en matière d'enseignement pour les FC qui comprendrait une philosophie, des objectifs d'accréditation et la réaffirmation de la politique relative à un corps d'officiers « diplômés », notamment l'obtention de diplômes de deuxième et de troisième cycles pour les colonels et les grades supérieurs. *L'Officier en 2020* faisait aussi référence à une « université canadienne de défense », qui a vu le jour le 1er avril 2002 sous le nom d'Académie canadienne de la Défense (ACD).

Un énoncé déterminant sur la politique en matière d'éducation intitulé *Perfectionnement professionnel : stratégie et directive du CEMD* a été rédigé depuis et mis en circulation

---

[39] *Ibid.*, pp. 14-15.

[40] *Le leadership militaire canadien au XXIe siècle : Analyse détaillée et stratégie de lancement de la mise en oeuvre (L'officier en 2020). Orientation stratégique à l'intention des corps des officiers et du système de perfectionnement professionnel des officiers des Forces canadiennes.*

pour commentaires. Le Comité est d'avis qu'il ne faut pas sous-estimer l'importance de ce document. Il devrait constituer un document autonome présentant un énoncé de vision décrivant le genre de personne que les FC essaient de produire à titre de futur officier et de chef, de façon à ce que les parties intéressées comprennent bien ce que les FC tentent de réaliser. Les manuels devraient émaner de cette politique, et non l'inverse.

Un projet révisé de Charte pour l'ACD a également été produit en réponse à ce que nous interprétons comme une orientation ministérielle à l'effet que l'Académie fasse preuve de vision dans ses idées directrices et ses objectifs. Le Comité a particulièrement apprécié entendre le CEMD indiquer clairement que le commandant de l'ACD relève directement de lui. La mission de l'ACD, qui doit être pleinement opérationnelle d'ici l'été 2004, est de soutenir les études permanentes et de promouvoir le perfectionnement professionnel de tous les membres des FC. Ses objectifs sont de veiller à la mise en place de programmes d'éducation et de perfectionnement professionnel cohérents et intégrés, d'assurer la rigueur des programmes et de l'accréditation pour le perfectionnement professionnel et d'encourager le développement du potentiel intellectuel du personnel des FC. En remplissant sa mission et ses objectifs, l'ACD intégrera les stratégies décrites dans *L'Officier en 2020* et *Le corps des MR en 2020* dans le système de perfectionnement professionnel des FC.

À l'occasion de discussions répétées avec le MDN, le Comité a insisté sur l'importance d'inclure dans les possibilités d'éducation une place aussi grande à la formation générale qu'aux sciences, à la technologie et à l'administration. Nous sommes assurés que le document *Perfectionnement professionnel : stratégie et directive du CEMD* répond dorénavant à cette préoccupation, et nous citons ce passage que nous approuvons : « les membres des FC doivent tendre vers un équilibre des connaissances en sciences humaines, sociales et naturelles de même qu'en technologie et en leadership »[41]. Bien qu'il soit indiqué que la définition la plus complète de cet ensemble de connaissances se trouve dans le concept de tronc commun du CMR, on prévoit également des programmes de perfectionnement professionnel des officiers assortis d'une crédibilité et d'une rigueur universitaires suffisantes pour satisfaire les normes courantes des universités canadiennes en ce qui a trait à la pensée critique et à l'art de s'exprimer. Il est important de préciser qu'au moment de la préparation du présent rapport, le document *Perfectionnement professionnel : stratégie et directive du CEMD* est toujours à l'état de version provisoire.

Le Comité estime que davantage d'importance aurait pu être accordée dans la Politique et dans la Charte au rôle que devraient jouer les universités canadiennes (outre le CMR ou le Collège des Forces canadiennes (CFC)) dans le processus d'éducation du corps d'officiers et du corps des MR. Le Comité est d'avis que l'importance de cette recommandation devrait être clairement expliquée avant que la Politique et la Charte ne soient achevées.

---

[41] *Perfectionnement professionnel : stratégie et directive du CEMD (ébauche)* – disponible en anglais seulement *(Professional Development: CDS Strategy and Direction (draft copy))*.

Le Comité a reçu l'assurance qu'une pondération adéquate était en fait attribuée au facteur éducation par les conseils de promotion des officiers généraux et des amiraux en dépit de critères formels de notation numérique qui peuvent être interprétés dans le sens contraire[42].

L'Institut du leadership des Forces canadiennes (ILFC), mis sur pied au cours de l'été 2001 en tant qu'institut de recherche, est destiné à tenir les FC au courant des plus récents développements sur les théories et les concepts en matière de leadership. Pour ce faire, l'Institut entretient des liens avec d'autres pays, des universités canadiennes et d'autres organismes. C'est également à l'Institut qu'on a confié le mandat de produire les manuels-cadres sur le « Leadership » et « Le métier des armes », qui devraient être publiés d'ici l'été 2004. En plus de recueillir l'information la plus récente sur le leadership et de rédiger des manuels de doctrine, l'ILFC collige et diffuse les « leçons apprises » sur le leadership à partir des comptes rendus des officiers et des MR qui ont récemment vécu des expériences dans ce domaine. Bien qu'actuellement dominée par les psychologues, l'ILFC reconnaît la nature multidisciplinaire du leadership et s'est engagée en conséquence à embaucher des collègues d'autres disciplines telles que la sociologie, la philosophie et l'éthique.

Le Collège des Forces canadiennes (CFC) à Toronto, une constituante de l'ADC, est une institution nationale vouée aux études militaires dans l'ensemble du spectre d'intensité des conflits, notamment sur les aspects opérationnels et stratégiques. Le CFC est responsable de six grands programmes d'études : le Cours de commandement et d'état-major (CCEM) pour les majors/capitaines de corvette et les lieutenants-colonels/capitaines de frégate sélectionnés; le Cours supérieur des études militaires (CSEM) pour les lieutenants-colonels/capitaines de frégate et les colonels/capitaines de vaisseau sélectionnés; le Cours des études de sécurité nationale (CESN) pour les colonels/capitaines de vaisseau et les officiers généraux sélectionnés; le Cours de commandement et d'état-major interarmées (Réserve) pour les officiers supérieurs de la Réserve; le Cours d'état-major sur les opérations interarmées pour les capitaines/lieutenants de vaisseau et les majors/capitaines de corvette occupant des postes dans le Groupe des opérations interarmées des FC et dans l'état-major interarmées du QGDN; et le Séminaire sur les études de sécurité nationale.

---

[42] En 2001, les critères de sélection du conseil pour les promotions au sein des forces régulières des grades de bgén à mgén et de mgén à lgén étaient les suivants : Performance – 60 points; Connaissance d'une deuxième langue – 5 points; et Potentiel – 35 points. Les points pour le critère Potentiel étaient répartis ainsi : Éducation – 2 points (0 point pour un diplôme d'études secondaires, 1 point pour un diplôme de premier cycle et 1 point pour un diplôme de deuxième et troisième cycles); Perfectionnement professionnel – 2 points (2 points pour le Cours des études de sécurité nationale ou l'équivalent); Leadership – 10 points (inclut les compétences intellectuelles, les relations interpersonnelles et les aptitudes à la gestion); Expérience – 4 points (reflet de la diversité de l'emploi en guise d'indicateur de l'adaptabilité et de la flexibilité); et Qualités professionnelles – 15 points (courage, jugement, autoperfectionnement, comportement éthique, confiance en soi). Courriel du colonel R. Romses, Directeur – Nominations supérieures, QGDN adressé à E.J. Lang, chef de cabinet du Ministre de la Défense nationale, 14 novembre 2002 (disponible en anglais seulement).

Des progrès substantiels ont été réalisés en accordant des équivalences pour les programmes de cours offerts par le CFC. De ces programmes, trois permettent de reporter des crédits vers plusieurs diplômes universitaires. Le CMR offre la possibilité d'obtenir six crédits supérieurs, qui sont l'équivalent de six cours d'un trimestre, et de les reporter vers un diplôme de Bachelier en arts et sciences militaires après avoir réussi le programme du CCEM. Au niveau de la maîtrise, les étudiants du CCEM ont la possibilité de compléter un programme universitaire ou un programme professionnel en vue de l'obtention d'un grade supérieur. Le CMR accorde actuellement aux étudiants du CCEM des crédits pour deux programmes de maîtrise universitaire : jusqu'à trois crédits seront accordés pour la Maîtrise en arts des études de guerre, ou cinq crédits pour une Maîtrise en arts de gestion et de politiques de la défense. Des études supplémentaires qui peuvent être faites en même temps ou reportées (jusqu'à trois ans) sont nécessaires pour compléter ces deux programmes. Le CMR offre aussi un seul crédit pour la Maîtrise en arts des études de guerre, sans travail supplémentaire, pour compléter le CSEM. Le CMR offre un crédit sans travail supplémentaire pour compléter le CESN et un second crédit avec travail supplémentaire, au choix de l'étudiant. Les diplômés du CESN ont également droit à six crédits, dont quatre exigent des travaux supplémentaires, pour les programmes du CMR qui mènent à une Maîtrise en arts de gestion et politiques de la défense ou une Maîtrise en administration des affaires. Il est également possible d'obtenir sept crédits, dont quatre exigent des travaux supplémentaires, pour le programme du CMR qui mène à un diplôme d'études supérieures en gestion exécutive de la défense. Puisque la Maîtrise en arts des études de guerre nécessite un minimum de cinq cours ou de trois cours et une thèse, les crédits universitaires qu'il est possible d'obtenir en suivant les cours du CFC semblent raisonnables.

Lorsque le ministre de la Défense, Douglas Young, a annoncé qu'un diplôme universitaire serait exigé pour l'obtention d'une commission d'officier, il a aussi indiqué que le Programme de perfectionnement professionnel des officiers serait amélioré et mis à niveau pour tenir compte du fait que la vaste majorité des officiers seraient titulaires d'un diplôme universitaire. Dans ce contexte, il va de soi que les officiers généraux devraient posséder des diplômes universitaires de plus hauts niveaux et de bonne qualité. Dans *L'officier en 2020* on mentionne que dans cette veine, la politique devrait s'étendre aux officiers des grades supérieurs afin qu'ils détiennent des diplômes de deuxième et troisième cycles. Comme nous l'avons mentionné précédemment, dans le *Rapport final 1999* du Comité de surveillance, nous avions avancé que les diplômes de deuxième et troisième cycles deviendraient une qualification de base pour les officiers des grades supérieurs et que ceux qui étaient assignés aux postes les plus élevés devraient être fortement encouragés et soutenus dans l'obtention de diplômes d'études supérieures. C'est seulement de cette manière, disions-nous, que la culture des FC commencerait à considérer l'éducation comme une vertu militaire et une nécessité opérationnelle, et non une activité que l'on daigne considérer si le temps et les ressources le permettent.

On présumait raisonnablement que la poursuite d'études supérieures augmenterait le niveau intellectuel du corps des officiers en encourageant *substantiellement l'étude bien au-delà de ce qui avait été la norme antérieurement* pour la plupart des officiers des FC. Pour ce qui est du programme de Maîtrise en études de la défense (MED) offert par le

CMR conjointement avec le CCEM, toutefois, le Comité voulait s'assurer qu'il réussissait le test d'un relèvement de la norme ou d'un programme d'études plus exhaustif que celui qui était normalement exigé par le CCEM. Un étudiant du CCEM doit faire trois choses pour obtenir une MED : d'abord, être considéré apte aux études par le CMR; deuxièmement, conserver une moyenne de B- ; et, finalement, obtenir la note de passage pour un projet de thèse ou de recherche de 12 000 à 14 000 mots au lieu d'un essai de 4000 à 5000 mots requis d'un étudiant qui n'est pas du programme de MED.

Il ressort toutefois clairement des documents obtenus par le Comité que les consultants engagés pour procéder à l'évaluation du programme de MED s'attendaient à l'origine à la réalisation d'autres travaux substantiels outre les trois critères énumérés. Se fondant sur cette information et en fonction de la vision politique à l'effet de promouvoir un relèvement des diplômés au sein des FC, le Comité souhaitait confirmer que le programme de MED serait considéré positivement par l'ensemble du milieu universitaire.

Le Comité a grandement apprécié la participation active du CEMD tout au long de l'après-midi de discussion du 25 mars 2003. La conclusion de cette discussion est que des mesures seront prises pour répondre aux préoccupations exprimées au sujet de la MED et, qu'à cette fin, le processus d'examen pour l'évaluation du Conseil des études supérieures de l'Ontario commencera avant Noël 2003.

Le Comité se réjouit grandement d'entendre que des efforts sont consentis pour rehausser le corps professoral du CFC et, plus précisément sa composante militaire, à un degré élevé de distinction.

ANNEXE A – MANDAT ET ÉNONCÉ DE POLITIQUE

Octobre 2000
(Reconfirmé en août 2002)

Mandat

Le Comité de surveillance ministériel chargé des changements au sein des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale a été établi à l'automne de 1997. À la suite de la publication de rapports en 1998 et en 1999, le comité a été reconstitué et a reçu le mandat de continuer à exercer la surveillance de la mise en œuvre des recommandations approuvées par le gouvernement concernant les Réserves et le perfectionnement professionnel, l'éducation et le leadership. En plus d'assumer un rôle de surveillance, le président du Comité, l'honorable John A. Fraser, a reçu le mandat de fournir des conseils particuliers au ministre concernant le processus de restructuration des Réserves (RRFT). Ce rapport intitulé *Au service de la nation : Citoyens soldats du Canada pour le XXe siècle*, a été remis en juin 2000.

Le ministre décide de poursuivre son effort de réforme en prolongeant le mandat du Comité de surveillance afin de permettre la surveillance continue de la mise en œuvre des recommandations du rapport Fraser.

Le mandat suivant a été défini par les membres du comité :

1. Le rôle du comité est de faire en sorte que les recommandations du rapport Fraser soient mises en œuvre selon l'énoncé de la politique du ministre concernant la restructuration des Réserves (RRFT).

- Le comité effectuera la surveillance du programme de mise en œuvre de la RRFT et fournira des rapports d'étapes trimestriels au ministre, au CEMD et au SM.
- Le comité assurera la liaison entre les groupes des Réserves et le CEMAT au cours du processus de restructuration afin que l'exercice soit le plus ouvert et le plus transparent possible.
- Le comité agira également à titre de médiateur s'il surgissait des questions qui pourraient créer une impasse éventuelle dans la mise en œuvre de la réforme
- Le comité aura accès à toute l'information pertinente et pourrait rencontrer ou visiter des personnes et des lieux s'il juge que ces rencontres ou ces visites sont nécessaire à la bonne marche de sa révision
- Le comité disposera d'un secrétariat qui lui fournira le soutien administratif et le soutien à la recherche et à l'analyse dont il aura besoin.

2. Le CEMAT fournira un plan et un chemin critique progressifs pour chacune des recommandations que le comité utilisera comme point central de sa révision. Il identifiera également tous les OPI à qui il confie des responsabilités et avec qui le comité pourrait communiquer si nécessaire.

3. En plus des rapports au MDN, au CEMD et au SM, le comité fournira un rapport aux groupes des Réserves concernant le progrès de la mise en œuvre de la RRFT, le perfectionnement professionnel et l'éducation.

---

6 octobre 2000

GOUVERNEMENT DU CANADA
ÉNONCÉ DE POLITIQUE SUR LA
RESTRUCTURATION DE LA RÉSERVE DE LA FORCE TERRESTRE (RRFT)

Je voudrais exprimer ma reconnaissance aux personnes et aux organismes qui ont travaillé ferme pour nous permettre aujourd'hui de faire avancer la restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT). Le regretté juge en chef Brian Dickson, M. Jack Granatstein et le lgén (retraité) Charles Belzile ont mis la machine en marche en 1995, en étant nommés à la Commission spéciale sur la restructuration des réserves (CSRR). L'Équipe de la Défense (l'État-major de l'Armée de terre, notamment) a ensuite passé des années à évaluer la Réserve de l'Armée de terre, afin de mettre en œuvre les recommandations de la CSRR. Les connaissances et l'expérience acquises en cours de route ont beaucoup aidé récemment à l'élaboration de la politique et à l'établissement des paramètres institutionnels relatifs à la restructuration de la Réserve.
L'honorable John A. Fraser ainsi que les membres du Comité de surveillance des changements au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, MM. D. Bevis Dewar et David Bercuson, ont suivi de près les travaux portant sur la restructuration de la Réserve. Ils m'ont également conseillé, à ma demande, quant à la façon de sortir de l'impasse l'an dernier à la suite des consultations menées entre l'Armée de terre et la Réserve. Le lgén Mike Jeffery, toujours sur ma requête, a largement consulté les groupes d'intérêts en vue de trouver un terrain d'entente, de manière à lancer la RRFT. Tous les intervenants, y compris les responsables du Ministère et l'état-major des FC, se sont très longuement penchés sur ce problème des plus complexes. Comme ils en sont arrivés à une entente, j'ai le plaisir de réitérer la politique gouvernementale actuelle et de procéder à la mise en place de la RRFT.

La Réserve de l'Armée de terre est un élément indispensable à la capacité militaire du Canada. La mission de défense exige, en effet, la collaboration de la Régulière et de la Réserve des Forces canadiennes. Les unités de la Réserve de l'Armée de terre, établies un peu partout au Canada, ont comme principal mandat de constituer un cadre permettant d'augmenter l'effectif militaire en cas de besoin. Telle est la raison d'être de la Force de Réserve, qui peut ainsi laisser sa marque dans différentes collectivités canadiennes. Elle est d'ailleurs reconnue pour le rôle social important qu'elle joue dans la promotion des valeurs de civisme et de service public et que nous voulons tous sauvegarder.

De plus, les réservistes de l'Armée de terre contribuent à renforcer l'effectif des forces d'intervention rapide de la Régulière engagées dans des opérations. Depuis la fin de la

guerre froide, nous avons dû recourir davantage à la Réserve, en raison du rythme accru des opérations. Nous tâchons actuellement de faire participer jusqu'à 20 p. 100 de réservistes à ces déploiements. Leur rôle de protection est encore plus marqué en cas de sinistre ou d'urgence dans une région donnée, comme la crue des eaux du Saguenay et de la rivière Rouge ou la tempête de verglas de 1998.

Le rapport Fraser et le plan stratégique sur la RRFT du lgén Jeffery sont la clé de la réussite. Les recommandations du rapport Fraser serviront d'ailleurs de plan directeur du gouvernement pour la RRFT, et le plan stratégique du lgén Jeffery sera la première étape de la mise en œuvre de ces recommandations. Le plan stratégique propose des solutions à certains problèmes soulevés dans le rapport Fraser concernant la Milice. Le plan constituera le fondement des politiques à venir, dont la teneur sera adaptée aux conditions de vie de nos citoyens soldats à temps partiel. C'est que nous avons besoin de ces derniers comme jamais depuis la Deuxième Guerre mondiale. La Réserve représente le cadre qui nous permettra d'augmenter l'effectif militaire si nous sommes contraints de mobiliser nos forces ou de fournir des renforts individuels ou collectifs pour des opérations de soutien de la paix, et si nous voulons maintenir une représentation militaire dans les différentes villes du pays. Le plan stratégique, auquel viennent s'ajouter certaines initiatives que j'ai prises, vise à orienter la Réserve des FC de façon qu'elle soit saine sur le plan opérationnel, tout en restant capable de promouvoir le civisme et d'intervenir dans les régions en cas d'urgence.

Nous prenons ces mesures pour clarifier la politique gouvernementale en ce qui concerne la Réserve et nous permettre de réaliser la RRFT de façon efficace et en temps utile. Il s'agit notamment de :

- porter le nombre de réservistes à temps partiel, d'ici la fin de l'année financière 2005-2006, à 18 500, au minimum;
- poursuivre la réflexion quant à la nécessité d'établir des plans de mobilisation à l'échelon national;
- nommer un cadre supérieur pour diriger la RRFT;
- nommer l'honorable John A. Fraser et le mgén (retraité) Reginald Lewis pour suivre le déroulement de la RRFT;
- préciser les pouvoirs et le rôle du Chef – Réserves et cadets.

Ces mesures témoignent de l'importance que nous attachons à la transparence du processus, ce qui ne manquera pas de faciliter la participation de la collectivité élargie de la Réserve et du public canadien, en vue de former des citoyens soldats capables de relever les défis qui nous attendent au XXI^{e} siècle.

La restructuration à venir ne peut réussir sans la collaboration des principaux groupes d'intérêts. C'est pourquoi nous avons opté pour une démarche prudente. La Milice est à la fois une institution nationale et une ressource stratégique précieuse qui est mise au service des collectivités d'un bout à l'autre du pays. Le fier patrimoine militaire du Canada qu'elle symbolise sera préservé et protégé tout au long de la restructuration. De plus, comme nous en faisons un cas de politique gouvernementale, nous tiendrons

compte, tout au long de la restructuration de la Réserve, des conseils et de la volonté des principaux groupes d'intérêts. Ces décisions, jumelées à l'élargissement des programmes des Rangers canadiens et des Rangers juniors canadiens que j'ai annoncé récemment, démontrent le soutien que le gouvernement apporte aux réservistes à temps partiel et confirment le maintien de la présence des FC partout au pays.

APPENDICE I DE L'ANNEXE A - LETTRE DE TRANSMISSION DE « *AU SERVICE DE LA NATION* »

National Defence
Minister's Monitoring
Committee on Change

Défense nationale
Comité de surveillance des
changements

Le 19 mai 2000

L'Honorable Art Eggleton
Ministre de la Défense nationale
Quartier général de la Défense nationale
101, Colonel By Drive
Ottawa (Ontario) K1A 0K2

Monsieur le Ministre,

L'automne dernier, vous m'avez demandé conseil à propos de la façon de résoudre l'impasse touchant le processus de restructuration de la réserve de la Force terrestre (RRFT). Avec l'assentiment de mes collègues D. Bevis Dewar et Dr David Bercuson, je vous ai présenté un rapport d'étape le 30 mars 2000.

Comme vous le savez, nous avons effectué des consultations dans tout le Canada, et nous avons reçu des soumissions de la part d'officiers en service, d'adjudants et militaires d'autres grades de la Force régulière et de la Réserve, ainsi que de la grande communauté des réserves. Nous avons considéré attentivement tout ce que nous avons entendu et lu, et nous avons évalué les répercussions des options disponibles.

Le document de notre rapport final et de nos recommandations, intitulé *Au service de la nation : Citoyens soldats du Canada pour le XXI^e siècle*, est respectueusement soumis à votre réflexion.

Je vous prie d'accepter, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

John A. Fraser
Président

222 Queen Street
Suite 701
Ottawa, ON
K1A 0K2

222, rue Queen
Suite 701
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2

APPENDICE 2 DE L'ANNEXE A -
MANDAT DE 1999

(Traduction libre)

M. John A. Fraser
Président
Comité de surveillance des changements au sein du ministère de la Défense nationale
222, rue Queen, Suite 701
Ottawa (Ontario) K1A 0K2

Monsieur Fraser,

Je tiens à vous remercier pour votre lettre datée du 25 octobre 1999, concernant les rôles du Comité reconstitué de surveillance du ministre.

J'aimerais confirmer notre compréhension mutuelle de la façon dont ces rôles distincts seront traités :

- un comité de surveillance reconstitué, formé de M. Daniel B. Dewar, de M. David Bercuson et de vous-même, continuera de surveiller la mise en œuvre des réformes, principalement dans les secteurs de la direction et des réserves, et me fournira un rapport final à l'automne 2000;

- en tant que président du Comité de surveillance reconstitué, vous veillerez personnellement à ce que le Comité révise le processus de restructuration de la réserve de la force terrestre (RRFT) et me conseille sur ce sujet. Je comprends que vous me ferez part de vos conseils à la fin du printemps 2000. De plus, afin de remplir vos devoirs à cet égard, vous consulterez le major-général Stuart McDonald, le lieutenant-général Ray Crabbe (retraité), le major-général Frederick Marriage (retraité) et d'autres s'il y a lieu.

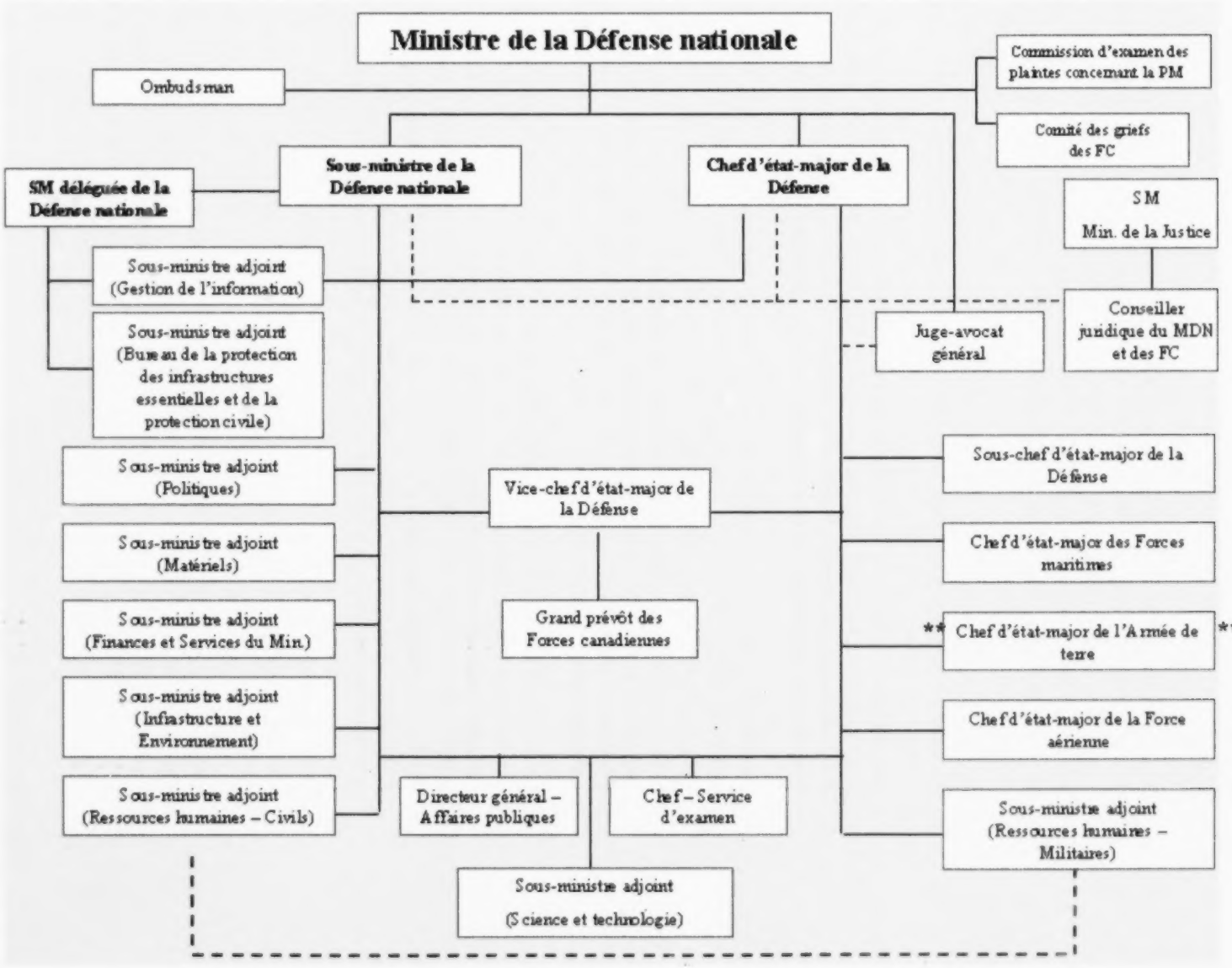
Conformément à ce que nous avons discuté durant notre conversation téléphonique du 21 octobre 1999, le secrétariat actuel du Comité de surveillance continuera de vous aider et d'aider le Comité dans vos fonctions.

J'apprécie la qualité du travail effectué jusqu'à maintenant par le Comité de surveillance, et j'attends vos rapports et vos conseils avec impatience pour l'année 2000.

Je vous prie d'agréer, monsieur, mes salutations distinguées.

Arthur C. Eggleton

ANNEXE B – MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE – ORGANIGRAMME



ANNEXE C – SEUILS DE MOBILISATION

Mobilisation

Le nouveau contexte stratégique a forcé le gouvernement à réexaminer son approche traditionnelle des questions de mobilisation. Les plans de mobilisation doivent assurer une transition progressive et méthodique des opérations courantes en temps de paix aux opérations d'intervention pouvant nécessiter divers degrés de mobilisation, y compris la mobilisation générale. Les plans actuels seront donc révisés en fonction d'un nouveau schéma comportant quatre seuils.

- Le premier seuil de la réaction à une crise ou une situation d'urgence aurait pour but la constitution de la force, c'est-à-dire l'ensemble des mesures nécessaires pour préparer les éléments des Forces canadiennes à entreprendre de nouvelles tâches opérationnelles et en assurer le soutien. Ces fonctions seront assumées dans les limites des ressources actuelles des Forces canadiennes et comprendront la formation et la préparation des réservistes devant renforcer la Force régulière.

- Le deuxième seuil, soit l'amélioration de la force, aurait pour but d'accroître les capacités opérationnelles des forces existantes en y affectant d'autres ressources. On y passerait sans modifier de façon permanente ni la structure ni les rôles des Forces canadiennes, encore que la création d'unités temporaires ou d'éléments spécialisés puisse se révéler nécessaire. (C'est en gros le seuil de mobilisation atteint pendant la guerre du Golfe, en 1990, et dans le cadre des opérations actuelles de maintien de la paix.)

- Le troisième seuil, celui de l'expansion de la force, aurait pour but d'augmenter l'effectif des Forces canadiennes, voire certains éléments du ministère de la Défense nationale, en cas de crise ou d'urgence majeure. À ce stade, il faudrait apporter des changements permanents aux rôles, aux structures et aux missions des Forces canadiennes, si ce n'est former de nouvelles unités, améliorer les installations et acquérir du matériel supplémentaire. C'est à ce niveau de mobilisation que tous les éléments des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale ont subi des changements de structure et de rôle, entre 1950 et 1952, quand le Canada a mis des forces armées à la disposition de la force multinationale des Nations unies en Corée et de l'OTAN, qui venait de se former en Europe.

- Enfin, même si une guerre mondiale est fort peu probable pour l'instant, il est prudent de disposer de plans qui ne coûtent rien, en vue d'une mobilisation nationale totale. L'effet de ce quatrième seuil pourrait se faire sentir dans toute la société canadienne; on n'y passerait que sur proclamation d'un état de guerre par le gouverneur en conseil, en vertu de la *Loi sur les mesures d'urgence.*

(*Livre blanc sur la Défense* de 1994, pp. 48-49)

ANNEXE D – ACTIVITÉS DE CONSULTATION DU COMITÉ

Le Comité de surveillance du ministre continue de recueillir des renseignements en procédant à diverses activités, notamment à des études et des entrevues menées avec discrétion. Dans le cadre du mandat qui lui a été confié relativement à la RRFT, le Comité tient également des consultations publiques lui permettant de recueillir des suggestions, des idées, et de vérifier certaines hypothèses. Nous tiendrons des consultations sur la structure de la Force terrestre canadienne dans les quatre secteurs de cette dernière : le Secteur de l'Ouest, le Secteur du Centre, le Secteur du Québec et le Secteur de l'Atlantique.

Voici l'agenda des consultations prévues avec les dix Groupes-brigades du Canada pour 2002 et 2003.

- Ottawa, 30 novembre 2002 – 33^{e} Groupe-brigade du Canada et ses unités.
- Toronto, 8 février 2003 - 32^{e} Groupe-brigade du Canada et ses unités.
- London, 9 février 2003 - 31^{e} Groupe-brigade du Canada et ses unités.
- Winnipeg, 11 avril 2003 - 38^{e} Group-brigade du Canada et ses unités.
- Calgary, 12 avril 2003 - 41^{e} Groupe-brigade du Canada et ses unités.
- Québec, 21 juin 2003 - 35^{e} Groupe-brigade du Canada et ses unités.
- Montréal, 22 juin 2003 - 34^{e} Group-brigade du Canada et ses unités.
- Moncton, 13 septembre 2003 - 37^{e} Groupe-brigade du Canada et ses unités.
- Halifax, 14 septembre 2003 - 36^{e} Groupe-brigade du Canada et ses unités.
- Vancouver, 10 octobre 2003 - 39^{e} Groupe-brigade du Canada et ses unités.

Nous vous invitons à visiter notre site Web à www.frasercom.ca pour obtenir plus de renseignements sur les activités de consultation du Comité de surveillance du ministre de la Défense nationale.

Liste des participant(e)s

NOM	*ORGANISME*
Capt Doug Agnew	Cmdt, 2 Intelligence Platoon
Adjuc Alkema	SMR, 48th Highlanders of Canada
Adjum Alden	SMR, 18 Air Defence Regiment
Col S. Anema	Commandant, 38 GBC
Lcol D. Atwell	Cmdt, The Fort Garry Horse
Capt L. Baspaly	Cmdt adjoint, 17 (Winnipeg) Medical Company
Lcol B. Batter	Cmdt, 17 (Winnipeg) Service Battalion
Lcol R.N. Bell	Cmdt, 23 (Hamilton) Service Battalion
Lcol P.A. Berthiaume	Cmdt, The Essex and Kent Scottish Regiment
Maj Shawn Bindon	Cmdt, 3 Field Engineer Squadron (M)
Lcol Brazill	Cmdt, 7 Toronto Regiment (RCA)
Maj P. Brunberg	G1, QG 32 GBC
Adjuc Brunelle	SMR, 15 (Edmonton) Service Battalion
Capt K. Bueckert	64 Field Battery, 10 Field Artillery Regiment (Rep. du Cmdt)
Lcol M.K. Campbell	Cmdt, 4th Battalion, The Royal Canadian Regiment

Lcol J.P. Celestino	Cmdt, The Windsor Regiment (RCAC)
Capt H. Chafe	Agent des Affaires publiques, 31 GBC
Lcol Chin	Cmdt, 2 Field Engineer Regiment
Maj Roy Clarke	Cmdt adjoint, Stormont, Dundas & Glengarry Highlanders
Adjum Clark	Rep. du SMR, The Queen's York Rangers
Adjum D.W. Coxall	SMC, 8 Field Engineer Regiment
Adjum G. Craig	SMC, 41 GBC
Adjuc Crngarov	SMR, The Governor General's Horse Guards
Adjuc Darling	SMR, Brigade Battle School, 32 GBC
Lcol Steve Delaney	Cmdt, Governor General's Foot Guards
Col R. DesLauriers	Commandant, 32 GBC
Adjuc Dool	SMR, 14 (Calgary) Service Battalion
Lcol J. Dorfman	O Resp., RRFT, QG 32 GBC
Adjuc C.F. Draper	SM, 31 GBC
Maj R.S.J. Dwyer	Cmdt, The Lincoln and Welland Regiment
Lcol R.W. Elliott	Cmdt, 11th Field Artillery Regiment
Lcol R.G. Elms	Cmdt, The Argyle & Sutherland Highlanders of Canada
Bgén J.I. Fenton	Commandant adjoint, SOFT
Capt T. Fletcher	Agent adjoint des Affaires publiques, 31 GBC
Maj Daniel Fontaine	Cmdt, The Ceremonial Guard
Lcol Fotheringham	Cmdt, Queen's Own Rifles of Canada
Maj Frederico	Aumônier, 32 GBC
Lcol Rick Garber	Cmdt, The Brockville Rifles
Maj Gidlow	Rep. du Cmdt, The Royal Regiment of Canada
Lcol Gludo	Commandant adjoint, 41 GBC
Lcol Bruno Gobeil	Cmdt, 2nd Bn, Irish Regiment of Canada
Adjum Gordon	SMR, 6 Intelligence Company
Lcol Ray Goulet	Cmdt, 28 (Ottawa) Medical Company
Adjum Granger	SME, 2 Field Engineer Regiment
Adjuc Griffith	SMR, The Calgary Highlanders
Lcol Hodgson	CEM/I, 41 GBC
Col A.R. Halfper	CEM adjoint, SCFT
Lcol R.J. Hallas	CEM/I, Ops & Instr, 31 GBC
Capt Halton	Adjt, QG 32 GBC
Adjuc Halton	SMR, The Royal Regiment of Canada
Maj J.R.D. Hamelin	Cmdt, 21 (Windsor) Service Battalion
Lcol D.G. Hamilton	Cmdt, 56th Field Artillery Regiment
Maj B.N. Harris	Cmdt adjoint, 22 (London) Service Battalion
Lcol R.J. Harris	Cmdt, The Royal Hamilton Light Infantry
Maj B. Hrycyna	Cmdt, Saskatchewan Dragoons
Lcol Kelly	Conseiller médical de la brigade, 32 GBC
Col Daniel Lafleur	Commandant, 33 GBC
Maj R. Lalande	Cmdt, 31 Combat Engineer Regiment
Maj Lepine	Cmdt, 18 Air Defence Regiment
Lcol William Leavey	Cmdt, The Princess of Wales' Own Regiment
Bgén A.B. Leslie	Commandant, SCFT

Lcol Leslie	Cmdt, 15 (Edmonton) Medical Company
Adjuc Brian Lypps	SM de 33 GBC
Adjuc MacFarlane	SMR, 25 Medical company
Maj McAuley	Cmdt, 33 Field Engineer Squadron
Adjuc McEvoy	SMR, The King's Own Calgary Regiment
Maj R.C. McGill	The Hastings & Prince Edward Regiment
Lcol McKinnon	CEM, 41 GBC
Lcol Gord McNeil	Cmdt, 26 (North Bay) Service Battalion
Maj Manley	Cmdt, The Calgary Highlanders
Lcol Mann	Cmdt, Brigade Battle School, 32 GBC
Lcol A.F. Markewicz	Cmdt, 8 Field Engineer Regiment
Lcol Martin	Cmdt, 14 (Calgary) Service Battalion
Lcol J.W. Martin	CEM/I, Honoraires, 31 GBC
Lcol Miller	Cmdt, The Grey and Simcoe Foresters
Col J. Milne	Commandant, 41 GBC
Adjuc Mundorf	SMR, The Loyal Edmonton Regiment
Lcol J.H. Murray	CEM/I, Administration, 31 GBC
Adjuc Newton	SMR, 32 GBC
Lcol Nickel	15 (Edmonton) Service Battalion
Col G.J.P. O'Brien	Commandant, 31 GBC
Maj D. Parry	Cmdt adjoint, The Ontario Regiment
Adjum Patterson	Rep. du SMR, Queen's Own Rifles of Canada
Lcol K. Peachey	Cmdt, 16 (Saskatchewan) Service Battalion
Lcol D. Penner	Cmdt, North Saskatchewan Regiment
Adjuc Perry	SMR, 25 Toronto Service Battalion
Lcol R.A. Phillips	CEM, 31 GBC
Lcol Racine	Cmdt, 25 Toronto Service Battalion
Lcol Mike Rafferty	Cmdt, 28 (Ottawa) Service Battalion
Lcol Rice	Cmdt, The Loyal Edmonton Regiment
Maj Roach	Cmdt, 2 Intelligence Company
Lcol Cam Ross	Cmdt, 49th Field Artillery Regiment RCA
Lcol Sargeant	Cmdt, 48th Highlanders of Canada
Lcol Paul Scagnetti	Cmdt, The Algonquin Regiment
Lcol Shaw	Cmdt, The Governor General's Horse Guards
Adjuc Sherriff	SMR, The Lorne Scots
Lcol Stafford	Commandant adjoint, 32 GBC
Lcol Stanton	Cmdt, The King's Own Calgary Regiment
Lcol C.G. Thompson	Cmdt, 1st Hussars
Lcol Trayner	Cmdt, The Toronto Scottish Regiment
Maj Vandertogt	Cmdt, 41 GBC
Lcol Von Bulow	Cmdt, 25 Medical Company
Lcol Wadsworth	CEM, 32 GBC
Maj Welsh	Rep. du Cmdt, The Lorne Scots
Lcol Mark Wilkinson	Cmdt, 30th Field Regiment RCA
Lcol K.R. Winiarski	Cmdt, The Queen's York Rangers
Bgén Young	Commandant adjoint, SCFT

ANNEXE E – LISTE DES ABBRÉVIATIONS

ACD	Académie canadienne de la Défense
Bgén	Brigadier-général
BGP	Bureau de gestion de projet
BMN NO	Brigade multinationale (nord-ouest)
BPIEPC	Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile
CBRN	Chimique, biologique, radiologique et nucléaire
CCEM	Cours de commandement et d'état-major
CEMAT	Chef d'état-major de l'Armée de terre
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CESN	Cours des études de sécurité nationale
CFC	Collège des Forces canadiennes
CLFC	Conseil de liaison des Forces canadiennes
CMR	Collège militaire royal
CMR	Compagnies mixtes de la Réserve
COCIM	Coopération civile-militaire
Comd	*Commander*
CPDNAC	Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants
CSEM	Cours supérieur des études militaires
CSRR	Commission spéciale sur la restructuration de la Réserve
DCAM	Dessin de camouflage canadien
DSOR	Directives stratégiques sur les opérations et les ressources
FC	Forces canadiennes
FORPRONU	Force de protection des Nations-unies
GBC	Groupe-brigade du Canada
GRFC	Groupe de recrutement des Forces canadiennes
ILFC	Institut du leadership des Forces canadiennes
JAG	Juge-avocat général
Lgén	Lieutenant-général
MDN	Ministère de la Défense nationale

MED	Maîtrise en études de la défense
MFRAT	Modèle de financement de la Réserve de l'Armée de terre
Mgén	Major-général
MR	Membre du rang
NCE	Niveau de capacité essentiel
ONG	Organisation non gouvernementale
OPSPSY	Opérations psychologiques
PEFR	Projet d'emploi de la Force de réserve
PPCLI	Princess Patricia's Canadian Light Infantry
QGDN	Quartier général de la Défense nationale
R22eR	Royal 22^{e} Régiment
Rés supp	Réserve supplémentaire
RRFT	Restructuration de la Réserve de la Force terrestre
SAFT	Secteur de l'Atlantique de la Force terrestre
SCEMD	Sous-chef d'état-major de la Défense
SCFT	Secteur du Centre de la Force terrestre
SLC	Soutien logistique du combat
SM	Sous-ministre
SMA (RH-Mil)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – militaire)
SOFT	Secteur de l'Ouest de la Force terrestre
SQFT	Secteur du Québec de la Force terrestre
VBL	Véhicule blindé léger
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense

ANNEXE F – BIOGRAPHIES

L'HONORABLE JOHN A. FRASER
PRÉSIDENT

John Allen Fraser, C.P., O.C., O.B.C., C.D., C.R., est né le 15 décembre 1931 au Japon. Il a grandi et fait ses études en Colombie-Britannique. Il a été admis au Barreau en 1954 et a pratiqué le droit jusqu'à ce qu'il soit élu à la Chambre des communes en 1972. Il a été réélu en 1974, 1979, 1980, 1984 et 1988. Lorsqu'il était dans l'opposition, il a été critique pour les questions liées à l'environnement, au travail, au bureau de poste, au solliciteur général et aux pêcheries. Il a été ministre de l'Environnement et ministre des Postes (1979-1980) puis ministre des Pêches (1984-1985).

En 1986, M. Fraser est devenu le premier président de la Chambre des communes à être élu par scrutin secret par les députés. Il est demeuré président de la Chambre jusqu'en février 1994. Ses réalisations en tant que président de la Chambre comprennent l'établissement du programme de coopération parlementaire de l'Europe centrale et de l'Est; la création du bureau de l'information publique de la Chambre des communes; et l'établissement du programme environnemental de la Chambre des communes, la Colline verte. En 1986, il a mis sur pied un groupe de travail de la Chambre des communes sur les personnes handicapées afin d'assurer l'accès et des possibilités d'emploi sur la colline parlementaire aux personnes handicapées. Il a également commandé la récente publication *La Chambre des communes à l'œuvre.*

Au fil des ans, M. Fraser a manifesté un intérêt constant dans les questions liées aux ressources, notamment les pêches et la foresterie et il a manifesté un profond engagement vis-à-vis des causes environnementales tant à titre d'avocat qu'à titre de parlementaire. Il a reçu divers prix nationaux pour ses précieuses contributions et ses efforts innombrables dans le domaine du développement durable. Outre ses nombreux prix, il a été président ou président honoraire d'un certain nombre de conseils et de fondations et il s'est fait décerner le titre de professeur honoraire de l'Université médicale de Beijing (Chine) en 1992.

En 1994, M. Fraser a été nommé ambassadeur pour le Canada à l'environnement, poste qu'il a occupé jusqu'en septembre 1998. En 1995, en reconnaissance de ses nombreuses contributions au Canada, il a été reçu de l'Ordre du Canada. Il est également membre de l'Order of British Columbia et il est décoré de la Décoration des Forces canadiennes (CD). Il est toujours actif dans la conservation des ressources et la protection de l'environnement, et il a été nommé président du Conseil pour la conservation des ressources halieutiques du Pacifique en septembre 1998.

M. Fraser est associé aux Forces canadiennes depuis 1950, année où il s'est enrôlé en tant que soldat dans le West Coast Signal Regiment. Après deux années de service au sein du Corps d'instruction des officiers canadien, il a été commissionné en tant qu'officier d'infanterie et affecté en Allemagne en 1953, au sein du First Canadian Highland

Battalion de la 27e Brigade. De 1954 à 1962, il a été officier des Seaforth Highlanders of Canada ainsi que du Canadian Scottish Regiment. M. Fraser a été nommé lieutenant-colonel honoraire des Seaforth Highlanders of Canada en 1994 et il est actuellement le colonel honoraire du régiment.

En octobre 1997, M. Fraser a été nommé membre du Comité de surveillance du ministre de la Défense nationale sur les changements. Il en est actuellement le président.

M. David J. Bercuson, Ph. D.
Membre

David Bercuson est né à Montréal en août 1945. Il a fait ses études universitaires à l'Université Sir George Williams. Il a obtenu en juin 1966 son diplôme spécialisé en histoire et a mérité la Médaille d'argent du lieutenant-gouverneur pour la plus haute note en histoire. M. Bercuson a poursuivi des études de deuxième cycle à l'Université de Toronto où il a obtenu sa maîtrise en histoire en 1967 et son doctorat en 1971.

M. Bercuson est l'auteur d'un grand nombre de publications universitaires et populaires sur un grand éventail de sujets. Il se spécialise dans la politique canadienne moderne, la politique étrangère et de défense du Canada, ainsi que dans l'histoire militaire canadienne.
Il est l'auteur, le coauteur ou l'éditeur de plus de 25 livres universitaires et populaires et il tient une tribune politique à la télévision des chaînes CBC et CTV. Il écrit une chronique régulière dans le *Calgary Herald*, le *National Post* et d'autres journaux.

En 1988, M. Bercuson a été élu à la Société royale du Canada et en mai 1989, il a été nommé doyen de la faculté des études supérieures de l'Université de Calgary. En 1997, il a été conseiller spécial du ministre de la Défense nationale sur l'avenir des Forces canadiennes et, est devenu Membre du Comité de surveillance du Ministre. Depuis janvier 1997, il est directeur du programme des études stratégiques de l'Université de Calgary. David est également Vice-président de l'Institut de la Défense canadienne et des Affaires étrangères, situé à Calgary.

Son livre *Significant Incident: Canada's Army, the Airborne, and the Murder in Somalia*, lui a valu le prix Wilfred Eggleston pour les ouvrages non romanesques lors de l'Alberta Book Awards en mai 1997. Un autre livre récent, *Deadly Seas: The Story of the St.Croix, U305 and the Battle of the Atlantic*, dont il est le coauteur avec M. Holger Herwig, a été sur la liste des best-sellers du magazine *Maclean's* pendant plusieurs semaines. Ses plus récents livres sont *Blood on the Hills: The Canadian Army in the Korean War*, publié en septembre 1999, et *The Patricias*, publié en mai 2001. Son nouveau livre *The Destruction of the Bismarck*, co-écrit avec M. Herwig, a été publié à l'automne 2001. *The Destruction of the Bismarck* a attiré l'attention du producteur de film James Cameron. James Cameron profitera de l'expertise historique de Mess. Bercuson et Herwig lors de son prochain documentaire sur le Bismarck.

David Jay Bercuson est le récipiendaire 2002 du prix J. B. Tyrell Historical Medal de la Royal Society of Canada. Il est également le Lieutenant-colonel honoraire du 33 Field Engineer Squadron, une unité d'ingénierie militaire de la Réserve des Forces terrestres des Forces canadiennes.

M. D. Bevis Dewar
Membre

Bevis Dewar est né à Kenmore, en Ontario, en août 1932. Il a étudié à l'Université Queen's où il a obtenu un baccalauréat ès arts en histoire, en économique et en sciences politiques en 1953, après quoi il a poursuivi des études supérieures en histoire canadienne, également à l'Université Queen's. Durant son séjour à l'université, il a servi dans la Division universitaire d'instruction navale à Kingston, Halifax et Esquimalt.

En 1954, il s'est joint à la fonction publique du Canada et a été nommé au Secrétariat du Conseil des ministres du Bureau du conseil privé où il a occupé le poste de secrétaire des comités du Conseil des ministres traitant des questions de liaison interministérielle et d'élaboration des politiques, principalement en ce qui concerne les affaires étrangères et la défense.

En 1963, il est devenu analyste de programmes au Secrétariat du Conseil du Trésor. Ses fonctions l'appelaient à analyser le budget de défense et des programmes et à présenter des recommandations sur la production de la défense, le développement industriel, les affaires étrangères et la défense. En 1968, il a été nommé secrétaire adjoint de la Direction générale des programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui était chargée d'analyser les budgets des dépenses de tous les ministères fédéraux et de formuler des recommandations. L'année suivante, il est devenu sous-secrétaire de la même direction générale.

M. Dewar a été nommé sous-ministre adjoint, Direction générale des services médicaux, Santé nationale et Bien-être social Canada en septembre 1973. De septembre 1975 à août 1979, il était secrétaire adjoint de la Direction générale du gouvernement de Science et Technologie Canada, chargée de la Division internationale, de la Division des projets gouvernementaux ainsi que de la Division de l'évaluation et de l'examen des projets.

En août 1979, M. Dewar a été nommé sous-secrétaire du Cabinet (Opérations) du Bureau du Conseil privé. Il était responsable des secrétariats chargés de la politique économique, des opérations gouvernementales, des affaires étrangères et de la défense, des affaires autochtones et sociales, des communications, de la planification d'urgence, des relations du travail, ainsi que de la législation et de la planification parlementaire. De novembre 1982 à mai 1989, M. Dewar a été sous-ministre de la Défense nationale. Il a été nommé secrétaire associé du Cabinet et sous-greffier du Conseil privé en mai 1989. En octobre 1990, il a été nommé directeur du Centre canadien de gestion.

En août 1992, M. Dewar a pris sa retraite de la fonction publique.

BRIGADIER-GÉNÉRAL (RET.) SHEILA A. HELLSTROM
MEMBRE

Brigadier-général Hellstrom est née à Lunenburg, en Nouvelle-écosse. Elle a obtenu son diplôme du Lunenburg County Academy en 1953 et elle a fait ses études universitaires à l'Université Mount Allison à Sackville, au Nouveau-Brunswick, où elle a obtenu un baccalauréat ès sciences en biologie et en chimie. Pendant qu'elle étudiait à l'Université Mount Allison, elle s'est inscrite en tant que cadet d'aviation dans le Programme universitaire d'entraînement aérien (Réserve) de l'Aviation royale du Canada. Elle a reçu sa commission en 1956 et a été mutée à la Force régulière au bureau de l'administration du personnel.

La carrière du bgén Hellstrom a comporté des nominations administratives dans des établissements militaires à Gimli, Winnipeg et Rivers, au Manitoba, à Senneterre et Montréal, au Québec, à North Bay et Toronto, en Ontario ainsi qu'à Baden-Soellingen en Allemagne et à Metz en France. Au Quartier général de la Défense nationale, à Ottawa, elle a été directrice — Personnel féminin, ainsi que directrice générale — Conditions de service.

En 1987, elle est devenue la première femme de l'histoire des Forces canadiennes à obtenir un grade d'officier général et elle a été nommée directrice générale — Carrières militaires (officiers). Au même moment, elle a présidé le Comité des personnels féminins de l'OTAN, un groupe d'officiers supérieurs des pays de l'OTAN qui s'intéressaient à l'utilisation efficace des femmes au sein des forces armées des pays de l'Alliance.

Bgén Hellstrom est diplômée du Collège d'état-major des Forces canadiennes, à Toronto ainsi que du Collège de la Défense nationale à Kingston. En 1989, elle a reçu un doctorat honorifique en droit de l'Université Mount Allison.

Maintenant retirée des Forces canadiennes, le brigadier-général Hellstrom habite à Ottawa où elle est l'ancienne Présidente du Conseil des gouverneurs du Corps canadien des commissionnaires, division d'Ottawa, et membre d'un certain nombre d'organismes reliés à la défense. Elle a également fait partie du Comité consultatif ministériel sur l'intégration des genres dans les Forces canadiennes ainsi que du comité consultatif de la Commission des services policiers d'Ottawa sur les relations raciales et l'équité en matière d'emploi.

MAJOR-GÉNÉRAL (RET.) REGINALD W. LEWIS
MEMBRE

Le major-général Reginald W. Lewis, C.M., C.M.M., C.D., est né à Londres, en Angleterre, et a été élevé et éduqué au Royaume-Uni. Il a reçu son diplôme de comptable général licencié en 1962 et est devenu Fellow du *Chartered Institute of Secretaries and Administrator*s en 1965. Le général Lewis a été président du Conseil des colonels honoraires du Canada. En octobre 2000, le général Lewis a été nommé membre du Comité de surveillance des changements au sein du ministère de la Défense nationale et

des Forces canadiennes, phase III, chargé de se concentrer sur la Restructuration de la Réserve de la Force terrestre.

La carrière militaire du général Lewis a commencé lorsqu'il s'est joint au corps de cadets de son école. Il s'est enrôlé dans l'Armée britannique en 1948 et a fait partie du Corps royal des magasins militaires au Royaume-Uni, en Égypte, en Turquie, en Grèce et en Érythrée. Il est arrivé au Canada en 1954, s'est joint à la milice et est, par la suite, devenu commandant du Bataillon des services (Toronto), du District militaire de Toronto et du Secteur du Centre (milice), le plus important poste de commande des Réserves, avant d'être affecté au poste d'agent des projets spéciaux – Réserves, au QGDN. Il est, par la suite, devenu le Chef-Réserves. Après avoir quitté son poste de Chef-Réserves en 1988, il a accédé à celui de président international de la Confédération interalliée des officiers de réserve de l'OTAN (CIOR), un organisme représentant 800 000 officiers de Réserves de l'Alliance dont le siège social est situé au Quartier général de l'Otan, à Bruxelles. Après avoir assumé la présidence de la CIOR, il a été nommé colonel honoraire du *Royal Regiment of Canada*.

Au fil des années, le général Lewis a continué à jouer un rôle actif en ce qui concerne les questions liées à la vie civile. Parmi ses nombreuses réalisations, notons qu'il a, entre autres, été président de la Direction du stationnement de Toronto, président et PDG de *City of Toronto Economic Development Corporation*, et président de Construction de Défense Limitée. Il a récemment été affecté au poste de directeur du Parc Downsview et il a été juge au Bureau de la citoyenneté.

Au cours de sa carrière, le général Lewis s'est également beaucoup investi dans des associations communautaires et militaires. Il fait partie du *Board of Trade of Toronto*, dont il est le président du comité des affaires militaires, et il a été président du Corps canadien des commissionnaires de la région de Toronto. Il a également été président de la Conférence des Associations de la défense, du Corps royal canadien des magasins militaires et de l'Association des services logistiques des Forces canadiennes.

Le général Lewis fait partie de nombreux Ordres et il a reçu de nombreuses décorations au cours de sa carrière. Il a entre autres été récipiendaire de la Décoration des Forces canadiennes (trois agrafes) (CD), de la plaque commémorative de la ville d'Amsterdam. Il a été nommé Membre de l'Ordre du Canada, Commandeur de l'Ordre du mérite militaire (C.M.M.) et Commandeur de l'Ordre de Saint-Jean (CStJ).

Secrétariat

Jack English, Ph. D., Directeur de la recherche
Dennis Brook, Gestionnaire de l'informatique
Isabelle Dumas, Coordonnatrice des services de recherche et d'information
Anne Hooper, Bibliothécaire et adjointe à la recherche
Dory MacLellan, Adjointe exécutive au Président
Suzanne Schryer-Belair, Directrice de l'administration et des finances
Louise Vallée, Adjointe administrative

Comité de surveillance du ministre de la Défense nationale
222, rue Queen, Suite 701
Ottawa (Ontario) K1A 0K2
Tél. : (613) 992-6064
Téléc. : (613) 992-6119
Courriel : info@frasercom.ca
www.frasercom.ca